

**EL LIDERAZGO DE LOS ADOLESCENTES ENTRE LOS
DOCE Y DIECISIETE AÑOS DE EDAD EN EL
DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIALES CRISTIANOS**

Por

ALEXANDER CABEZAS MORA

Una tesis presentada en cumplimiento parcial de
los requisitos para el título de
Master of Theology
en el South African Theological Seminary

Junio de 2015

Supervisor: Dr. Timothy McIntosh

Dedicatoria

A Dios, a quien le agradezco la oportunidad de servirle.

A mí querida compañera y esposa; mujer abnegada que me ha acompañado durante toda esta travesía académica y ministerial. Su apoyo incondicional y sacrificio, han sido como un aliciente en mi alma. Me ha sostenido aún en el silencio y el anonimato de mis largas vigiliass de trabajo. A ella, este trabajo le dedico.

ABSTRACTO

Esta investigación pretende evaluar las principales funciones, características y capacidades del liderazgo en las personas menores de edad con otros menores. Explícitamente la propuesta abarcará a los adolescentes de doce a los diecisiete años. A estas personas en estos rangos de edad, según el Estado Mundial de la Infancia (2011), se les categoriza como de la primera y segunda adolescencia.

Para ello, se realizará una investigación cualitativa que incluye el análisis de una dinámica de trabajo en un equipo de adolescentes quienes sirven en una comunidad urbano marginal, y están desarrollando un programa comunitario. Esta intervención se realizará gracias a la organización cristiana llamada, FundaVida en San José, Costa Rica.

Palabras claves: Adolescentes, liderazgo, participación y protagonismo.

INDICE

Dedicatoria.....	2
Abstracto.....	3
Índice.....	4
Capítulo 1.....	6
Planteamiento del Problema.....	6
Introducción.....	6
Pregunta de Investigación.....	6
Justificación.....	11
Objetivos de la Investigación.....	12
Conclusión.....	13
Capítulo 2.....	16
Revisión de Literatura.....	16
Definiciones de Liderazgo.....	16
La Participación y el Protagonismo Base para el Liderazgo.....	19
Diferentes Niveles de Participación.....	22
Teorías que Respaldan a los Adolescentes como Sujetos Sociales.....	27
Bases Bíblicas y Teológicas de la Participación de la Niñez.....	28
Liderazgo Positivo y Liderazgo Negativo.....	31
Estudios de Caso de Adolescentes en Contextos Sociales.....	32
La Participación de las Personas Adultas.....	34
Indicadores del Liderazgo en los Adolescentes.....	35
Indicadores de los Adolescentes siendo Liderados y Liderando.....	36
Indicadores para Evaluar la participación en Espacios organizados.....	37
El Desarrollo y la Capacidad del Adolescente.....	41
Teorías del Desarrollo Humano.....	42
Las Funciones Cerebrales en los Adolescentes.....	43
Capítulo 3.....	46
Marco Metodológico.....	46
Introducción.....	46
Tipo de Investigación.....	47
Descripción de la Población Meta.....	50
Acerca del Ministerio Seleccionado.....	51
Selección de la Muestra.....	53
Métodos de Recolección de Datos.....	54
La Observación Participativa.....	54
Notas de Campo.....	55
Conversación y Entrevistas Abiertas.....	56
Grupo Focal.....	57
Transcripción de los Datos.....	58

Propuesta del Diseño de las Preguntas.....	59
Análisis de los Datos.....	60
Uso de Definiciones Conceptuales Relevantes.....	62
Conclusión.....	64
Capítulo 4.....	66
Hallazgos de la Investigación.....	66
En cuanto a los Adolescentes Líderes.....	66
Análisis de los Resultados Encontrados.....	74
Capítulo 5.....	111
Consideraciones y Recomendaciones.....	111
Introducción.....	111
¿Qué Significa para los Adolescentes ser Líderes de otros Adolescentes?.....	112
Limitaciones del Estudio.....	123
Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	124
Los Pasos Siguietes.....	127
Pensamientos finales.....	128
Anexos.....	131
Lista de Referencias.....	135

CAPÍTULO 1

Planteamiento del Problema

Introducción

Cuando se revisan las teorías del desarrollo del liderazgo, se podría asumir que quienes se les perfila como líderes son las personas mayores de edad (dieciocho o más años). Quizás por ello cuando se habla de un adolescente (personas entre los 12 años a los 17 años aproximadamente, (Estado Mundial de la Infancia 20011), en el imaginario social y colectivo; difícilmente se le asocia ejerciendo un cargo responsable y con capacidades para influenciar, movilizar o liderar procesos determinados. De dicho planteamiento surge la pregunta medular de esta investigación:

Pregunta de Investigación

¿Qué significa el liderazgo en los adolescentes hacia otros adolescentes y cuáles son las capacidades que tienen ellos, entre los doce a los diecisiete años de edad, para participar como líderes de otros adolescentes en programas de desarrollo comunitario?

Socialmente a los adolescentes se les ve como personas en estado transitorio (no son niños pero tampoco son adultos). Esto refleja un

paradigma que en ocasiones tiende a reducir el potencial y las capacidades de los adolescentes como líderes que pueden ser.

Por otro lado, cuando se piensa en adolescentes empoderados, se les considera pero en términos hacia futuro. A menudo se suele escuchar expresiones tales como: "los futuros líderes de la sociedad" o la "iglesia del futuro", asumiendo que ellos algún día los adolescentes podrían llegar a ser líderes, pero su reservorio es para el futuro cuando sean mayores de edad.

Esto es algo que en muchos sentidos tiende a disminuir o invisibilizar al adolescente y sus capacidades para el presente. Este concepto es lo que algunos educadores, sociólogos y psicólogos llaman "grandeza potencial" o "futura" (Alfageme, et al., 2003). Algunos expertos afirman que estas impresiones niegan el valor de los adolescentes y se les aprecia como manipulables, influenciables, psicológicamente débiles e incapaces. Hasta que "más adelante asumirán los papeles adultos que la sociedad necesita para continuar su reproducción sin fin" (Donas, 2001).

No obstante, la Convención de los Derechos del Niño, de ahora en adelante CDN, firmada por casi todos los países del mundo, e instrumentos legal; obliga a los países pactantes a reconocer a la niñez y a los adolescentes no solo como sujeto de cuidado, protección y

atención, sino como sujetos activos que se les puede integrar y reconocer su valor en la sociedad.

Además la CDN hace una importante apreciación al validar que es en el presente cuando ellos ya pueden hacer uso de sus facultades, capacidades y vocaciones para liderar.

La CDN en sus artículos 12, 13 hasta el 16, garantiza que la niñez y la adolescencia, tienen derecho a la libertad de expresión, a la libre opinión y participación en las decisiones que les afectan sus vidas, así como reconoce el derecho a tomar la iniciativa de agruparse y organizarse, según sus deseos. La decisión de "agruparse" se da en la medida que se reconoce la capacidad de ellos para influenciar a otros, movilizar y por ende, liderar bajo sus condiciones particulares.

Estos artículos otorgan a los adolescentes una posición que refleja las condiciones para que ellos puedan ejercer un liderazgo. En esta línea, un adolescente potenciado para facilitar un cargo, no es solo una decisión social que algunas personas quieran o no reconocer arbitrariamente, es ante todo una condición legal y civil, según la CDN.

Krauskopf (1998), señala que existe un reto al romper con el concepto de observar los adolescentes como personas problemáticas, para más bien considerar su potencial y capacidades porque pueden ser actores estratégicos.

Si los adolescentes son capaces de percibir y comprender la realidad de la vida, si ellos pueden participar y opinar en la construcción de soluciones a las problemáticas sociales que afectan su entorno, podría decirse que su involucramiento es importante porque pueden aportar para la transformación del mundo como agentes del reino de Dios.

Sin duda alguna, el camino aún necesita ser trazado y clarificado y las razones son muchas: Una cosa es justificar legalmente la participación de los adolescentes en diversos espacios y darles el reconocimiento como líderes, otra es encontrar o identificar el límite de sus capacidades, entre lo que realmente pueden hacer (basado en límite de edad, capacidad, desarrollo) y lo que algunos dicen que ellos pueden hacer.

Se reconoce que algunas organizaciones y ministerios están empleando a adolescentes como líderes. Por ejemplo, Visión Mundial (s.f.) asegura que Ezequiel Díaz, de 13 años de edad, dirige a más de 190 niños y niñas y adolescentes en un programa de VIH/SIDA, en su comunidad Villa Jaragua, provincia Bahoruco, República Dominicana. Aquí se entiende como líder adolescente como la capacidad para enseñar, transferir información y dirigir a un grupo educándolo en materia de VIH/SIDA.

En la organización Viva en alianza con ToyBox, tiene un programa en Bolivia, Perú, Guatemala, El Salvador y Nicaragua este mismo programa se llama: "Embajadores", donde se capacitan a adolescentes en temas de violencia contra la niñez y designa a adolescentes quienes lideran a otros para el desarrollo de campañas de sensibilización visitando escuelas, comunidades y hasta los gobiernos locales. En este caso el proyecto define liderazgo como la capacidad de un adolescente de influenciar y movilizar a otros hacia un objetivo en común para que estos se conviertan en la cara de otros niños y niñas (Burch, 2009).

En Costa Rica un proyecto que se llama, "Fútbol por la Vida", cuyo propósito es utilizar al fútbol como vehículo para la búsqueda de soluciones y alternativas de intervención social con niños, niñas y jóvenes, con el fin de apoyar el proceso de construir identidad infantil y juvenil. Ellos declaran no solo trabajar "por", sino "con", los niños, niñas y adolescentes, donde construyen conocimientos y desarrollan habilidades y destrezas sociales. La forma en que el programa establece el liderazgo en los mismos adolescentes, parte del reconocimiento de las capacidades que tienen los adolescentes para opinar, analizar, criticar y proponer para la acción, ya sea en el grupo de pares, o en la comunidad. En este sentido, surgen figuras de líderes adolescentes quienes actúan no solo como capitanes de los equipos de fútbol, sino en

los grupos posteriores al juego, tales como los talleres u otros proyectos comunitarios, detalló Karen Banda, educadora social¹".

Justificación

Antes que surgiera en 1989 la CDN, en las iglesias, así como en muchos programas y proyectos cristianos, la participación de los adolescentes como líderes ha sido evidente.

Ellos han estado involucrados en grupos tales como los Boy Scout, en las escuelas dominicales como maestros y maestras. En las escuelas y colegios. Las juntas directivas están formadas por personas menores de edad. Los adolescentes se han destacado en actividades deportivas y culturales liderando procesos. Entiéndase liderazgo en estos casos como la capacidad de un adolescente de ejercer influencia entre sus pares, liderar un grupo y llevarlo al cumplimiento de una tarea específica.

Se reconoce el hecho que existe variados perfiles de liderazgo y que estos están suscritos a diferentes variables, y en el caso de los adolescentes no es la excepción.

Hay quienes pueden ejercer liderazgo en algunos ámbitos pero no en otros; algunas situaciones más que en otras, o en algunos momentos

¹ Entrevista telefónica realizada el día 30 de diciembre 2012.

de la evolución de la idea o del proyecto. Hay individuos que ejercen liderazgo en algunas cuestiones o situaciones, mientras que son los seguidores en otras (Blejmar et. al., 1998)

Es decir, ningún adolescente es líder de todo y en todo y para todo. El liderazgo tiene que ver con las capacidades que se tiene en determinados escenarios, las herramientas, la vocación, la motivación, el interés y la aceptación, las necesidades del grupo entre otros factores. Cajiao et al. (1998), declaran:

Hay que distinguir entre niños y adolescentes en cuanto al tipo y contenido de la participación; de su edad, dependerá en gran medida del ámbito en que se da o tiene impacto esa participación, familia, escuela, comunidad, sociedad, Estado (p.9).

Objetivos de la Investigación

Primero, la investigación tiene como fin conocer y evaluar las características, habilidades, estilo y potencialidades que demuestran los adolescentes. Para ello se analizará y conocerá la dinámica de trabajo comunitario que ejercen algunos adolescentes como parte de una organización cristiana que tiene un trabajo social.

Segundo, se evaluará el impacto generado, la influencia, así como los componentes positivos y negativos que surgirán del análisis del

trabajo en el campo. Se estará entrevistando a adolescentes líderes así como a los “seguidores adolescentes”, para dicha medición.

Tercero, no se desconoce la participación de las personas mayores. Para ello se plantea conocer el rol y el involucramiento de los adultos interactuando y apoyando a los adolescentes.

Conclusión

Existe un peligro real de manipular a los adolescentes para hacerlos actuar y hacer cosas por influencia de los adultos. En los últimos tiempos se ha dado una fuerte corriente, sobre todo por parte de algunas ONGs (organización no gubernamental), iglesias y otras instancias, que tratan de forzar el liderazgo de los adolescentes como personas con muchas atribuciones y capacidades, las cuales no necesariamente responden a sus perfiles físicos, sociales, biológicos y emocionales.

El liderazgo en los adolescentes no es una propuesta divorciada de los adultos. Ellos requieren del acompañamiento y orientación de las personas mayores. Referirse al liderazgo que puede ejercer los adolescentes, no implica dejarlos solos en actividades o proyectos que quieran o estén realizando, sino que se debe establecer bien la función del adulto y tomar en cuenta cuál va a ser su misión de acompañamiento (Cussiánovich, 1995). Por ello indagar y constatar la

función del adulto en un equipo de trabajo donde lideran los adolescentes, tiene su valor agregado.

Este involucramiento comunitario debe garantizar la participación y acompañamiento de las personas adultas, pues al existir este balance intergeneracional (adulto/adolescente- adolescente/adulto), permitiría encontrar pistas para una saludable relación entre ambas generaciones, en búsqueda de construir una visión compartida y por ende, encontrar nuevas alternativas de trabajo en las comunidades.

Como ejemplo el proyecto de Embajadores en Bolivia, el cual reconoce la importancia de las personas mayores de edad, pero en este caso no es el adulto dirigiendo el programa e incluyendo a los adolescentes. Es todo lo contrario, los adolescentes construyendo, liderando y apoyándose de los adultos en la toma de decisiones y preparación del programa. Es en palabras de Burch (2009,59), "relaciones construidas sobre la confianza, adultos y adolescentes involucrados en el proceso de toma de decisiones."

Krauskopf (1998,127) propone cuál debería ser el rol del adulto para no interrumpir este proceso: "Reconocer los derechos y capacidades de las juventudes, no bloquear sus aportes, contribuye a potenciar el desarrollo colectivo".

Conocer las dinámicas, las limitaciones, así como los alcances de los adolescentes al ejercer un liderazgo en proyectos de enfoque social, podría ser una alternativa que permita profundizar más los conocimientos sobre la naturaleza del liderazgo de una manera más amplia e integral y ofrecer insumos y herramientas para el liderazgo adulto que trabajo con estas poblaciones.

Es claro, a los adolescentes no se les puede aislar o limitar y por ende, tampoco desconectar de la realidad social en que se encuentran en muchas comunidades. Ellos también son integrantes de una comunidad determinada y por lo tanto actores políticos relevantes para ser tomados en cuenta. La propuesta de este proyecto pretende realizar una investigación concebida desde los adolescentes, en términos teóricos y prácticos.

Finalmente, los adolescentes de hoy en día no son los mismos de hace veinte o treinta años atrás. Ellos han crecido moldeados bajo nuevos paradigmas influenciados por la globalización y la posmodernidad. Por ello es más que urgente conocer sus impresiones sobre los espacios que ellos están ocupando como una propuesta que pueda contribuir al desarrollo de una sociedad más justa, equitativa, en armonía con los propósitos de Dios y con la comunidad a la cual son llamados a servir.

CAPÍTULO 2

Revisión de Literatura

Definiciones de Liderazgo

Existen muchas definiciones en cuanto a lo que es el liderazgo. El Diccionario de la Lengua Española (1986), establece que liderazgo es la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Se considera esta definición algo limitada, por lo que se concuerda con Palacios (2000), al afirmar que un líder es una persona capaz de guiar, orientar y dirigir para lograr que el grupo, el equipo o las personas puedan lograr los resultados, pero ante todo depende de la aceptación voluntaria de sus seguidores.

El liderazgo está suscrito a un grupo y un contexto determinado, es en muchos sentidos circunstancial a la función y a los objetivos y metas por alcanzar. Aunque también, tal como propone Yukl (2002), en el liderazgo hay tres clases tendencias: comportamiento orientado a la tarea, comportamiento orientado a las relaciones, y liderazgo participativo. En el caso del liderazgo orientado a las relaciones se les caracteriza por proveer apoyo y ayuda a sus seguidores (p.118). Lo cierto es que el liderazgo no está limitado por el aspecto físico, rasgos

personales, sino por su capacidad y a la aceptación ante las personas o el grupo que dirige.

Segura (2012), más que brindar una definición de liderazgo, ofrece una lista de diez características, propuestas por Greenleaf (1998), lo que se conoce: "Liderazgo de Servicio" (p. 137). Esta lista incluye como cualidades indispensables en un líder cristiano: la capacidad para escuchar, la empatía, reconciliación o curación (otros llaman la capacidad de negociar), conocimiento, la persuasión, conceptualización, previsión, administración de servicio, compromiso con el crecimiento de las personas y el sentido de comunidad.

Pero ante todo, el líder es líder, más que por las técnicas o motivación, recursos estratégicos y gerenciales. "El liderazgo depende de las personas y de su carácter y de su vocación de servicio" (p.147). La anterior concepción plantea una demanda, el líder para servir según los principios cristianos, requiere un acercamiento con Cristo y un constante acercamiento a la Palabra de Dios, para la toma de los modelos a seguir.

El líder cristiano basa su liderazgo en agradar a Dios. (1 Tesalonicense 2:9; 4:1) y la responsabilidad de su ejercicio es servir a los demás. La razón de ser llamado a ser un paradigma, es con el

objetivo de que otros reproduzcan lo bueno que encuentran en los demás (1 Timoteo 1:12-14).

El liderazgo debe emanar del amor hacia la obra y hacia las personas, pero es un amor que proviene de Dios. El llamado tiene presente un elemento importante, que es la promoción de la unidad perfecta en Cristo (1 Corintios 1:10,4; 21). El liderazgo manifiesta un poder, pero este debe estar centrado en la autoridad de Cristo (2 Corintios 4:7-18; 6:1-13; 11:21-33). Se reconoce que el poder proviene de Dios y no descansa tanto en la capacidad humana, la competencia, la elocuencia, es el sublime poder de Dios soberano manifestó en el líder.

Si algo ha de sobresalir el liderazgo cristiano, es en su conducta intachable e integra, pues en todo lo que haga él estará representando a Cristo. La Biblia enfatiza el aspecto que el liderazgo es un vehículo para el servicio (Filipenses 2:5-11).

Se define pues líder según las Escrituras, como una persona que ha sido llamada por Dios y sobre la base de su vocación, tiene el privilegio de servir a la comunidad de la fe y a la sociedad motivando, influyendo, inspirando y siendo ejemplo con el fin de ayudar a los otros a descubrir y ejercer sus dones.

Pensando en los líderes que sirven con los adolescentes, deberían evidenciar algunas cualidades para brindar un buen acompañamiento. Segura (2011,50), enfatiza: "Quizás debemos tener en cuenta que la niñez no sólo necesita líderes que guíen sus destinos, sino que los líderes necesitan convertirse en niños para reencontrarse con el verdadero destino del liderazgo".

La Participación y el Protagonismo Base para el Liderazgo

Hernández Molina (2005), menciona que es en la escuela donde se comienza a identificar líderes potenciales que sobresalen del grupo y poseen influencia sobre sus compañeros, ya sea para el juego, dinámicas o actividades diversas.

Benadretti (2002), lo comprueba al observar a un grupo de niños, niñas y adolescentes en el juego, u otra actividad libre, siempre se encontrará que uno de todos asumirá el liderazgo y los demás lo apoyaran, lo cual evidencia una genuina participación y protagonismo.

Alfageme, Cantos y Martínez (2003), citando al "Diccionario etimológico de la lengua castellana", 1994, se van a la raíz etimológica de la palabra proviene del latín, para confirmar que "*participatio*" y "*parte capere*", significa tomar parte.

También ellos argumentan al hacer una revisión histórica de la niñez y la adolescencia, se encuentran diversas percepciones de ellos y

ellas. Primero a los adolescentes se les veía como propiedad de la familia, en un sentido peyorativo y negativo. Luego se le caracterizó como personas con un potencial relegado hacia el futuro, lo que implica que hoy no son nadie, pero en el futuro si lo serán. En otros casos a los adolescentes se les ha limitado solo a un aspecto como sujetos de protección.

Los autores de la cita anterior, también afirman que muchas percepciones en el campo político, social y pedagógico, se han asumido fraccionadamente en relación con la niñez y la adolescencia, lo que ha causado la estigmatización, victimización de ellos y ellas. Cajiao, Crowley, García y otros (1998), opinan que hay una visión generalizada al considerar a la persona menor de edad como "objeto social". Es decir, ver a la niñez como un receptor pasivo y no como un sujeto que puede participar en la transformación social y espiritual (en el caso desde una perspectiva cristiana), de los seres humanos. Rojas (2011), dice:

Muchas veces, la participación es vista como mecanismos paliativos o como "pastillas con efectos temporales" donde los niños, niñas y adolescentes pueden expresar sus opiniones e ideas "libremente". Aun cuando esta libertad también está impuesta por los adultos, con un horario y un tiempo para la participación (p.4).

No obstante, la CDN, documento legal reconocido internacionalmente por 191 naciones del mundo, excepto Estados Unidos y Somalia, hace referencia que a la niñez y a los adolescentes se le debe considerar como seres humanos con capacidades, aunque suscritas a su contexto y edad. Los artículos 12 al 15 de la Convención afirman que las personas menores de edad, tienen derecho a ser escuchados y tomados en cuenta, como cualquier otro ciudadano. Tienen derecho a la participación y a la expresión pública y participar en la toma de decisiones relacionadas para su bienestar personal y a la libertad de expresarse.

Desde esta perspectiva participar a los adolescentes es visibilizarlos, lo que también significa considerar sus capacidades. La participación no implica que ellos asuman un liderazgo divorciado o ajeno a los adultos, como se ha mencionado. Cussiánovich (1995), dice que la participación de los adolescentes como líderes es consecuente con su edad, la experiencia y la madurez de la persona menor de edad. Stephenson, Gourley y Miles (2004), también se refiere que no es cuestión que los adolescentes lleven las cargas o responsabilidades de los adultos, pero si permitirles que participen en cuestiones que les afecta directamente. Covera (2011), citando al Tonucci (1996), opina:

No se trata de una 'entronización' de la niñez –fenómeno propio de los últimos tiempos–, sino de asumir a un grupo social, el de los

niños, como parámetro para la construcción de una buena sociedad (p.87).

De esta forma se entiende que la participación es darles el lugar que por derecho tienen como agentes sociales. El protagonismo es aún un paso más allá donde el adolescente de forma progresiva, es empoderado para liderar. De allí que el reconocimiento al liderazgo es consecuencia de las dos anteriores: la participación y el protagonismo. Al respecto Rojas (2011,38), opina: "La oportunidad de que los niños, niñas y adolescentes puedan demostrar su protagonismo tanto en el aula como fuera de ella, permite que se fortalezca su liderazgo y empoderamiento".

Diferentes Niveles de Participación

Stephenson et al. (2004) y Rojas (2011). Hacen una referencia muy gráfica, utilizando la escalera de participación de Roger Hart (1992), al describir a la niñez y a la adolescencia en diferentes niveles cuando a se le brinda alguna participación (ver gráfico 1). Los cinco niveles son:

Nivel 1

Las personas menores de edad son vistas como decoración en diversos escenarios (por ejemplo, se les prepara para que actúen en una obra de teatro, un canto, reciten un poema, pero solo eso).

Nivel 2

Se les asigna tareas y los adultos le indican que deben hacer (mucho control de los adultos).

Nivel 3

Acción con y de los adolescentes. Los niños y adultos toman acciones compartidas. Hay una clara coordinación donde los adultos consultan con las personas menores de edad.

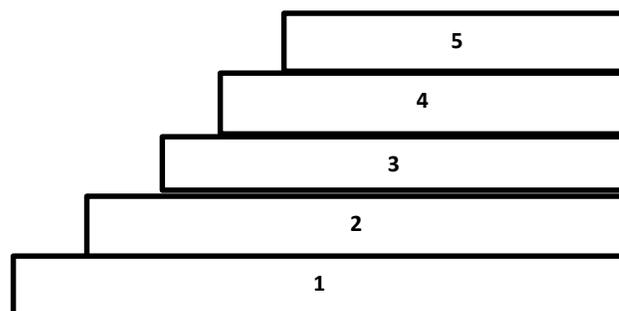
Nivel 4

Acción con los adolescentes. Hay una integración más directa entre los adultos y los adolescentes. Los adolescentes planifican, coordinan y ejecutan.

Nivel 5

Desempeño del papel principal. Los adolescentes toman las iniciativas y lideran. En el nivel más bajo se da lo que se llama la coerción o manipulación, mientras que conforme se escalan los peldaños más altos se orienta una verdadera participación.

Gráfico 1: Fuente: Roger Hart (1992)



¿Cuál es la importancia de esta escalera? Primero, nos presenta las diferentes clases de participación de los adolescentes. ¿Cuántas veces hemos asumido que participación de la adolescencia es tan solo que ellos hagan un juego, reciten un texto bíblico, como si esto en verdad fuera participación? Según esta escalera esa integración fue solo un aspecto decorativo, porque los adolescentes no tuvieron mayor participación, no se les tomó en cuenta en otras decisiones.

Segundo, si asumimos un compromiso genuino y les damos verdadera participación ya sea en la iglesia, en proyectos sociales u otras plataformas, significa que estamos apoyando el desarrollo de las competencias en los adolescentes a la vez que se les incluye como parte de las soluciones comunales.

Tercero, entre más alto sea el grado de participación, estamos reconociendo que ellos pueden ser empoderados para liderar procesos, es decir, son líderes.

Como persona que ha trabajado con adolescentes, se ha observado la participación de los adolescentes en los diferentes niveles. En varias ocasiones en eventos donde los adolescentes hicieron una obra de teatro o un drama, pero sobresale la dirección, la orientación y coordinación de los adultos, mientras que los adolescentes se limitaron a hacer lo que se les pedía (nivel 1).

En otra oportunidad se ha visitado iglesias en donde se evidencia que la organización y preparación de determinada actividad fue preparada por los mismos adolescentes y efectivamente se ha notado que fueron ellos quienes lideraron el proceso. En este caso, se puede ver el nivel 3 o 4 en acción.

Otro claro ejemplo de un nivel 1, es aquellos que se les conoce como "niños predicadores". Por televisión se les observa especialmente de congregaciones pentecostales. Estos niños vestidos con traje y corbata predicán, golpean el púlpito, gritan e imponen manos. Se les viste y se les trata como "pequeños adultos". Lejos de entender esto como un verdadero liderazgo, se percibe como una manipulación donde el niño o niña, es coaccionado a emular las acciones de los adultos.

Espinar (2003), mencionado por Castro et al. (2009). Clarifica la participación de los adolescentes en diferentes ámbitos, incluyendo el liderazgo.

Tabla 1. Espinar (2003)

Tipo de participación	Definición	Prácticas participativas
Participación familiar	Referida a la participación de los adolescentes a través de sus opiniones, las cuales son tomadas en cuenta en la búsqueda de	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos sobre normas de crianza. • Interacciones cotidianas en el núcleo familiar.

	bienestar y la realización del proyecto familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Opiniones y decisiones sobre el bienestar común.
Participación recreativa	Es la participación de los menores de edad relacionada con actividades de carácter lúdico, recreativos, promovido por ellos mismos y por los adultos, y cuyas expresiones contribuyen al desarrollo personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos deportivos, clubes infantiles. • Grupos culturales. • Grupos de música y baile.
Participación social y comunitaria	Es la participación que tienen las personas menores de edad al derecho a participar en la mejora de condiciones sociales en las que viven, a través de diversas expresiones de solidaridad con otros y de servicio en la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones organizadas de ayuda solidaria. • Corresponsales escolares. • Acciones comunitarias o proyectos que involucran a los adolescentes en temas de salud, medio ambiente, etc.
Participación ciudadana	Es el involucramiento de los adolescentes en asuntos públicos en los que ejercen sus derechos a través de la deliberación y representación, construyendo con otros espacios de convivencia democrática.	<ul style="list-style-type: none"> • Municipios escolares. • Consejos Estudiantiles. • Propuestas en foros públicos. • Manifestaciones públicas a favor de la infancia.
Participación Política	Es el conjunto de acciones que realizan las personas menores de edad de forma organizada para conseguir metas	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones y movimientos dirigidos por menores de edad, ejemplo: Movimiento Nacional de Niños y

	políticas, ejerciendo influencias en los procesos de toma de decisiones políticas que afectan sus vidas.	Adolescentes Trabajadores del Perú. <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de incidencia política. • Propuestas en foros de alcance local, nacional e internacional.
--	--	--

Teorías que Respaldan a los Adolescentes como Sujetos Sociales

Céspedes Alvarado (2010), hace algunas referencias citando a Erick Erickson Piaget y Vigotsky, cuando menciona que el adolescente es un sujeto social y puede contribuir tanto a su propio bienestar como al desarrollo de otros, por lo que su participación debe ser más que necesaria.

Alfageme, Cantos y Martínez (2003), consideran que la no participación y el protagonismo de los adolescentes, es un paradigma que desvaloriza socialmente a la niñez y adolescencia y se considera su potencial en el futuro, por lo que serán o llegarán a ser, no por lo que ya de hechos son.

Cussiánovich (2005), afirma que una característica antropológica en los adolescentes son descubridores del mundo desde su nacimiento. "Los adolescentes se proyectan como investigadores y artistas en el

genuino sentido de la palabra: investiga, interpreta y le da forma a su realidad inmediata, de acuerdo a este antropólogo” (p.5).

Con el establecimiento de la CDN, se visualiza a la niñez y a la adolescencia con los mismos derechos que los adultos, colocándose así a las personas menores de edad como sujetos y actores claves en la exigibilidad y garantización de los Derechos Humanos y con responsabilidades acorde a su desarrollo física y mentalmente.

Según Galiano (2012), hay tres posiciones que puede tomar un país acerca de la Convención: Implementarla (firmar y ratificar la Convención). Afirmar (firmar pero no ratificarla), y negar (no firmar ni ratificar la Convención). Cuando un país decide ratificar la CDN, se convierte en Estado Parte. Eso representa que el país está comprometido en sus cortes de ley, a acatar y someterse a los puntos definidos por la Convención, representando un compromiso, jurídicamente vinculante.

Bases Bíblicas y Teológicas de la Participación de la Niñez

En la Biblia no se habla directamente de niños, niñas o adolescentes ejerciendo un rol de líderes. En la cultura hebrea y judía de la época, las personas menores de edad, al igual que las mujeres, estaban relegados al ostracismo social. “En el mundo cultural judío del primer siglo los niños estaban en la periferia de la sociedad. A ellos se

les consideraba como insignificantes e, incluso, como seres humanos incompletos” (Gutiérrez 1989:223; France 1994, 283; Morris 1997,192)

Brewster (2005), rescata que Dios ha utilizado a la niñez y a la adolescencia para tareas especiales y bíblicamente no se puede negar que ellos tuvieron una participación importante en los propósitos de Dios para su pueblo.

También en la Biblia se encuentran muchos ejemplos donde la niñez ha sido involucrada dentro de la misión divina. Dios habla por medio de un niño (1 Samuel 3:1-21). Samuel es comisionado para transmitir la palabra de Dios al profeta Elí (1 Samuel 1-3).

Los más pequeños tienen poder espiritual en sus cánticos y oraciones (Salmo 8: 1-9). Según el doctor en Antiguo Testamento y traductor bíblico, Edesio Sánchez (2007), una niña interviene en la sanidad de Naamán (2 Reyes 5: 2-3). Un niño aparece en el centro de la promesa mesiánica (Isaías 9:6); a los niños se les convoca para que participen en la misión profética del pueblo de Dios (Jeremías 1.6); las niñas y los niños presencian importantes episodios de reconciliación (Génesis 33:1-7); se les incluye en los pactos de Dios (Génesis 12-15; Ex. 19); se les consagra desde muy pequeños para el servicio de Dios (1 Samuel 1:22-28); están presentes en los momentos cruciales del pueblo

junto con los jóvenes y los adultos (2 Crónicas . 20:13; Esdras.10:1); uno es nombrado rey a los ocho años de edad (2 R. 22:1).

Jesús dignificó a la niñez y a los más vulnerables de su tiempo al colocar a la niñez como modelos idóneos del reino: "De cierto os digo, que si no os volviereis, y fuereis como niños, no entraréis en el reino de los cielos" (Mateo 18:3). Según Segura (2007), con respecto a este pasaje Jesús no solo promovió la dignidad de la niñez sino que fue un importante actor o protagonista para que los adultos comprendieran a manera de metáfora el reino de Dios y la niñez aquí es sujeto de transformación.

La labor educativa cristiana tiene un importante rol al animar la participación de la niñez porque ellos y ellas no son: "objetos pasivos de la misión de Dios en el mundo, sino sujetos activos con plenos derechos de participación. Son protagonistas centrales de la historia y no meros espectadores" (Segura 2006, 91).

Para Dios, es la niñez, quien debe preservar la memoria religiosa e histórica en la vida de su pueblo. Por medio de la ley se exige al adulto de Israel hacer participar a los niños (Éxodo 13:8-9).

Liderazgo Positivo y Liderazgo Negativo

Para Benadretti (2002), un líder positivo, es aquel que aprovecha su talento en beneficio de los demás y puede a través de su forma de ser y actuar, ayudar a los otros. Pero hay otros casos donde sobre sale un líder negativo. Por ejemplo Burch (2009), reseña un caso de un adolescente líder que creyendo que por ser líder podía hacer lo que quería en su hogar y se han escapado de sus hogares porque se sentían autosuficientes, lo cual por supuesto, nunca ha sido la intención del programa.

Estudios de Caso de Adolescentes en Contextos Sociales

Brewster (2005), ofrece algunos modelos de espacios donde participa los adolescentes como líderes. Entre ellos él cita a a Ilnisky (2009), de un caso de niños que eran líderes de oración en el Congreso sobre Evangelización Mundial en Pretoria, Sudáfrica en 1997, fue cuando los niños oraron de forma segura y competente y causó conmoción. Entre otros también el autor hace referencia al Movimiento de la Ventana 4/14, un movimiento que busca trabajar con y por la niñez y la adolescencia y que tiene presencia en casi toda América. El enfoque de este movimiento misional de alcance a la niñez y adolescencia que se encuentran entre los 4 hasta los 14 años. Brewster (2005,152), opina:

“apuntar a la Ventana 4/14 tiene como resultado el crecimiento estratégico de la iglesia y el desarrollo del liderazgo entre los niños”.

En algunos estudios de caso realizados en Perú y en Argentina, Ríos y Lascano (2000), encuentran claves que hablan del trabajo de adolescentes liderando a sus pares, estos proyectos son: Reporteros Infantiles (los mismos adolescentes crean medios de comunicación comunitario y se convierten en especie de periodistas, hacen sus periódicos comunitarios, dirigen radioemisoras locales y son equipos de trabajo liderados por adolescentes.

Céspedes (2010), expone otros modelos latinos de experiencias en Chile, Costa Rica y República Dominicana. El proyecto consiste en que los mismos adolescentes se organizan bajo la supervisión de líderes adultos y después van distribuyendo casa por casa afiches, imparten charlas, foros y presentaciones artísticas con información y educación preventiva sexual y reproductiva. Los adolescentes imparten charlas a otros adolescentes y niños entre 10 a 20 años. En la comprensión de Céspedes (2010, 49), estos programas o las capacitaciones: se tomaron en cuenta para la investigaciones teniendo como eje principal la creación de una actitud activa y liderados por parte de los niños, niñas y adolescentes”.

Otro ejemplo presentado por Cajiao, Crowley, García (2010), comparten detalles de una experiencia en el tema del desarrollo de liderazgo los adolescentes. El perfil del proyecto se vincula con adolescentes trabajadores. La propuesta busca apoyarles para que ellos conozcan sus derechos y colaborar en el desarrollo de sus habilidades y promover mejores alternativas para sus vidas.

Los autores anteriormente citados comentan que levantar el proyecto no ha sido fácil pues encontraron mucha resistencia por parte de los adolescentes trabajadores, pero fue gracias a la perseverancia y la incorporación de actividades lúdicas y pedagógicas fue que lograron ganar el interés y la confianza de estos menores de edad. El grupo inició con 7 adolescentes con características de líderes y gracias a sus habilidades ellos atraieron a otros amigos y amigas adolescentes hasta que el grupo creció a 45 adolescentes. A medida que el grupo creció, los adolescentes líderes se les fueron delegando mayores responsabilidades.

Cajiao, Crowley, García (2010), comparten con franqueza que el desarrollar el liderazgo de los adolescentes para coordinar los proyectos tampoco ha sido fácil pues es un proceso de ganarse la confianza, lidiar con las personalidades peculiares de ellos, caracterizadas por la "timidez, la introversión, la desconfianza frente a extraños, la lentitud para abrirse y comportarse como niños y niñas que son, son rasgos muy propios de su cultura" (p.77).

Cussiánovich (1995), menciona un ejemplo del programa Alianza para el Desarrollo juvenil Comunitario, San Carlos Alzatate, Jalapa, Guatemala. El autor dice que cuando se habla de liderazgo con los adolescentes no es cuestión de dejarlos solos en actividades o proyectos que quieren o estén realizando, sino que se debe establecer bien la función del adulto y tomar en cuenta cuál va a ser la misión de acompañamiento que los adultos van a brindarles. También dice que en cada comunidad llama la atención ver a grupos de adolescentes interactuando con los adultos formando parte en actividades en forma directa. Los grupos de adolescentes hacen sus reuniones comunales en donde no necesariamente están los adultos. Ellos toman sus propias decisiones, realizan intercambios deportivos, realizan charlas sobre el maltrato infantil. La oratoria, la poesía y el teatro popular han sido medios donde los adolescentes han encontrado para vincular a otros adolescentes. Concluye Cussiánovich (1995), que lo importante del programa es que se logra involucrar a otros adolescentes lo que “significa que hay capacidad de convencimiento, de participación y liderazgo para enfrentar sus problemáticas y buscarle solución” (p. 8).

La Participación de las Personas Adultas

El liderazgo de la niñez y la adolescencia no se da en un contexto aislado o ajeno a la relación que debe existir con las personas mayores de edad. El adulto es y debería ser, un facilitador.

Salzman (2006, 25) señala: "cuando un adulto promueve, coordina, anima y media en la construcción de procesos participativos, está ejerciendo el rol de facilitador". Cualquier relación de coordinador sana se debe construir de forma bilateral tanto con la participación de los adolescentes y los adultos y viceversa. Esta relación intergeneracional es la que ofrece estabilidad, credibilidad y una buena comunicación entre ambas generaciones, lo que en el tiempo puede producir excelentes frutos.

Indicadores del Liderazgo en los Adolescentes

Con respecto a indicadores que un adolescente puede liderar a otro, Gaytan (1998), citado por Alfageme, et al. (2003), presenta algunos indicadores que miden la participación, la expresión y la organización de los adolescentes como ejes principales del proceso del liderazgo. Dichos autores buscan establecer las opciones que cuentan los adolescentes y qué acciones se pueden priorizar en relación al establecimiento de su liderazgo. Asimismo los autores marcan algunas pautas para verificar si efectivamente el involucramiento y su liderazgo, se da como una expresión libre o al contrario, es una coacción de los adultos.

Los indicadores como punto de partida para evaluar el avance en el campo del empoderamiento de los adolescentes liderando ayudan a

medir el nivel de involucramiento como referentes que evalúan el estado en que se encuentran los adolescentes.

Indicadores de los Adolescentes siendo Liderados y Liderando

Tabla 2. Fuente: Propuesto por Gaytan 1998, citado por Alfageme, Cantos y Martinez, 2003)

Niveles	Indicadores	Componentes	Respuesta de los adolescentes
1	Reproducción	Información recibida	Siempre repito lo que me dicen los adultos. Solo hago lo que los adultos me dicen.
2	Adecuación	Capacidad de análisis y opinión de los adolescentes frente a las propuestas de los adultos Capacidad de integrar experiencias con recursos propios	Cuando hablo pienso en las propuestas de los adultos pero también pienso en las mías
3	Expresión	Formas de manifestar pensamientos y sentimientos	Puedo tener y tengo mi propia forma de decir las cosas

La tabla 2 ofrece situaciones concretas en donde es posible medir la capacidad con la que cuentan las personas menores de edad.

Además, entre más edad y recursos (llámese experiencia, habilidades, madurez), tengan ellos y ellas, se evidencian características que les ayudarán a analizar, manifestar sus pensamiento y juicio propio a la hora de asumir un cargo para dirigir a sus pares (Ver nivel 3).

Indicadores para Evaluar la participación en Espacios Organizados

Tabla 3. Fuente: Gaytan 1998, citado por Alfageme, Cantos y Martínez (2003).

Niveles	Indicadores	Respuesta de los adolescentes
1	No existe organización representativa	No sé para qué sirve pertenecer a un grupo, no necesito.
2	Las personas menores de edad identifican las ventajas de pertenecer a un grupo o equipo	Ser parte de un equipo me motiva y encuentra un valor importante para mi vida
3	Existe un equipo de trabajo o proyecto con objetivos y planes definidos	Me gusta ser parte y tomar decisiones en situaciones que afectan mi entorno

La tabla 3, "Indicadores para evaluar la participación de los adolescentes en espacios", los mismos autores proporcionan indicadores de avance que representan situaciones concretas en las que las personas menores de edad se ubican según sus experiencias, aprendizajes y edad. Se constata también el nivel de involucramiento y

participación en un equipo de trabajo va creciendo conforme a las características, habilidades, experiencias y madurez de los adolescentes.

Se puede evidenciar, siguiendo estos cuadros, que las posibilidades de adolescentes vinculados a un proyecto o programa, y otros siguiéndoles, se da porque se abren las posibilidades al facilitarse espacios concretos de interés particular, más allá de los juegos, pasatiempos u otras actividades lúdicas y conforme se encuentran en niveles más altos su participación puede ser un compromiso vinculado al programa o al proyecto a realizarse.

Además, la capacidad del adolescente para vincularse a un grupo y por ende emerger como líder, va en razón directa no solamente de su edad biológica, sino que también hay otros factores de fondo, como sus características individuales, colectivas, contextuales y vinculadas con la resiliencia (entendida como aquellas capacidades y estrategias de superación de las adversidades), que cada adolescente esté desarrollando (Ríos y Lascano, 2000).

Ambos autores mencionados, expresan algunas características que son sobresalientes en el liderazgo de los adolescentes:

- Autoestima: Reconocimiento del valor propio y las posibilidades que tienen.

- Creatividad: ante los desafíos que se presentan. Un adolescente con una buena autoestima será capaz de conducir a otros.
- Habilidades sociales: En el marco de la negociación. Por supuesto, a mayor estímulo, seguimiento y herramientas que adquiera el adolescente líder, sus habilidades sociales se van desarrollando.
- Identidad, saber lo que es y lo que se quiere. Un compromiso más serio a la hora que se involucra en un programa y es parte del mismo.

Para Ríos y Lascano (2003,4), el liderazgo entre los adolescentes está relacionado con la capacidad que progresivamente los adolescentes y los grupos donde ellos interactúan van encontrando relación y pertinencia, y "son fuerzas activas en el diseño y ejecución de estrategias e iniciativas que permitan transformar las adversidades."

Es medular este acompañamiento de las personas mayores puesto que el adolescente, como sostiene los autores nombrados, basa su liderazgo en sus derechos, no en sus obligaciones; de modo que no exime a los adultos de responder a sus obligaciones de satisfacción de necesidades básicas, tales como cuidado, protección, alimentación, salud, educación, seguridad, vestido, etc.

Ambos autores también mencionan que las características que permite el desarrollo de las habilidades de los adolescentes como fuerza de liderazgo, surgen cuando se crean las condiciones, tales como:

a). La garantía de un espacio propio espontáneo donde las personas menores de edad actúan libremente en sus grupos de pares, programando, ejecutando, distribuyendo roles, etc.; sin interferencias adultas. La idea es la satisfacción de necesidades inmediatas, de carácter social. b). Un espacio creado junto con los adolescentes para que tengan voz e incidencia en relación a los adultos y las decisiones que los involucran.

Ríos y Lascano (2000), señalan que la resiliencia sientan las bases para esta relación entre líderes y seguidores adolescentes. Por ello es que el foco de interés se centra en la actividad a realizarse y el vínculo que cada adolescente desarrolle con el proyecto que participa en primer lugar.

Se establece entonces que un adolescente seguirá a otro adolescente como líder porque hay intereses mutuos que los unen y en ello emergen figuras que son influencia, motivación, ejemplo a seguir por parte de otros adolescentes que han adquirido o van adquiriendo una visión más clara del proyecto, programa o actividad a realizar.

El Desarrollo y la Capacidad del Adolescente

Mijares (2010), citando a Flores y Moraima (2005), sostiene que el ser humano desde que nace recibe constantemente estímulos del medio, aparte de su condición biológica que es el coadyuvante en su adaptación, es decir, conjuntamente factores exógenos y endógenos determinan la visión del mundo en el individuo.

Los factores exógenos están referidos a los aportes del entorno en la construcción del aprendizaje del sujeto. Tonucci (1977), resalta el hecho de que las personas menores de edad, al llegar al campo escolar traen consigo un cúmulo de experiencias o vivencias que al ser aprovechadas, le fomentan su autoestima, ya que se valoran sus capacidades para conocer y responder a su entorno, a la vez que le crea un hábito que permanece en cualquier situación en que se encuentren, incrementando su capacidad crítica.

Pasa a ser por supuesto, un tipo de aprendizaje transaccional y eminentemente social, pues, se produce con la participación de otros miembros de la comunidad y se valora el hecho de que el niño, niña o adolescente no es un ser vacío, sino un individuo que responde a los problemas que le plantea el ambiente dónde él descubre, le surgen dudas y da una respuesta activa y crítica.

Arellano (2003), haciendo mención de Vigostky (1978), señala que las personas menores de edad son participantes activos en su propio desarrollo, pero el contexto social, así como su cultura son determinantes para guiar su desarrollo conceptual.

Si partimos que el liderazgo es un proceso que se desarrolla mediante la interacción de las personas y donde dependerá de la aceptación voluntaria de los seguidores, se subyace que dicho proceso tiene que haber una motivación o búsqueda de satisfacción de necesidades. En la medida que la persona menor de edad satisfaga esas necesidades particulares que encuentra en el grupo, ello le aportará mayor seguridad y conocimiento que contribuirán a su madurez.

Teorías del Desarrollo Humano

Céspedes (2010), opina que el desarrollo psicosocial se define como un proceso permanente que involucra a las personas menores de edad con su ambiente físico y social. Inicia desde el vientre materno, siendo integral, gradual, continuo y acumulativo. Este proceso ocurre en forma ordenada, por etapas y conforme avanza, adquiere niveles cada vez más complejos.

También la autora toma como fuente Erick Erikson (2000), cuando propone que las personas menores de edad entre los 6 años hasta la

adolescencia, atraviesan una etapa que se caracteriza porque ellos quieren dominar y manipular. Erickson (2000), llamó "los fundamentos de la tecnología", porque la orientación gira en torno a la curiosidad intelectual y a la ejecución. En estas edades se sienten atraídos por el mundo de la técnica y de los instrumentos. Para ello esto significa la oportunidad de conocer el ethos tecnológico, es decir, acercarse al mundo de la ciencia y de la técnica, a los avances y a los descubrimientos, por ende a los procesos de construcción de conocimiento científico, lo que permitirá a las personas menores de edad adquirir los rudimentos y la preparación necesaria para trabajar cooperativamente y para aprender a hacer y construir conjuntamente.

Céspedes (2010), hace un importante aporte al decir que el aprendizaje en los adolescentes significa, principalmente, "interés por el contacto con el medio ambiente, en la que la adquisición de un liderazgo y adhesión le permite una adecuada integración al grupo de "pares", así como un compromiso ideológico con el cual se identifica y con el que puede participar en el ambiente" (p.61).

Las Funciones Cerebrales en los Adolescentes

Según Unicef (2002), los especialistas en neurociencias creían que casi la mitad de las conexiones cerebrales estaban ya establecidas cuando un niño entraba en el jardín de infancia, y que la única tarea de

desarrollo que quedaba era asegurar esas conexiones. Ahora se dispone de estudios recientes que muestran que el cerebro experimenta un ciclo continuo de crecimiento cada pocos años y que, a partir de aproximadamente los once años de edad se produce una explosión de actividad eléctrica y fisiológica, que reorganiza drásticamente miles de millones de redes neuronales que afectan a las aptitudes emocionales y a las habilidades físicas y mentales. La cantidad de materia gris en algunas zonas del cerebro puede casi doblarse en sólo un año.

Durante la primera adolescencia, se produce un avance fenomenal en el pensamiento abstracto. El córtex prefrontal (situado detrás de la frente), desarrolla nuevas e importantes funciones y no madura totalmente hasta la edad de dieciocho años. Actúa como comandante en jefe, responsable de la planificación, organización y juicio, encargado de resolver problemas y del control emocional.

Además, las áreas del cerebro asociadas con funciones como la integración de la vista, el olfato y la memoria se desarrollan durante la adolescencia, al igual que el área cerebral que controla el lenguaje.

A medida que el cerebro se reorganiza, se crean modelos que servirán de base para reforzar las conexiones mediante una actividad física o mental. Los científicos creen que la época que media entre los 10 y los 20 años, puede ser clave para ejercitar el cerebro pues los

adolescentes que aprenden a poner en orden sus pensamientos, medir sus impulsos y pensar de forma abstracta, pueden establecer bases neuronales importantes que perdurarán a lo largo de sus vidas. Mientras que los jóvenes quienes practican deportes y actividades académicas o musicales refuerzan de forma positiva esas conexiones a medida que maduran los circuitos.

He allí la importancia de la estimulación en todas las áreas físicas, emocionales y sociales de los adolescentes, puesto un joven motivado y con oportunidades para ejercer un liderazgo según sus habilidades, implica un desarrollo integral lo que le ayudará a enfrentarse a la vida.

CAPÍTULO 3

Marco Metodológico

Introducción

En el marco de una investigación cualitativa el diseño representa el abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación, por lo que es más flexible y abierto y el curso de las acciones se rige por el campo (los participantes y la evolución de los acontecimientos), de este modo, el diseño se va ajustando a las condiciones del escenario o ambiente. (Salgado, 2007).

En la investigación sobre el análisis del liderazgo en los adolescentes, el diseño se concibe como aquellos pasos a seguir de manera práctica y concreta para lograr cada uno de los objetivos planteados en el presente estudio. En ese sentido el mismo se ubica dentro de los esquemas del diseño de campo que, de acuerdo con Sabino (2000,24) se basa en "informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad". Asimismo, Sierra Bravo (1985) citado por Ramírez (1998) la describe como un tipo de investigación en la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural.

Además, con el Marco Metodológico, se pretendió evidenciar de forma teoría y práctica los pasos que se han de seguir para en el cumplimiento de los logros de los objetivos de esta investigación.

Tipo de Investigación

La ejecución del trabajo se realizó a través de la investigación cualitativa. Se pretendía extraer muestras y analizarlas para una comprensión e interpretación de algunos aspectos y fenómenos sociales relacionados con los adolescentes y el liderazgo. Además, como por estar dentro de los parámetros de una investigación cualitativa, se buscó establecer un análisis profundo. Para ello, se emplearon diversas herramientas tales como, las entrevistas, la observación, los cuestionarios abiertos, que sin duda ayudarán a tener una aproximación importante.

Las fuentes escritas, la revisión de fuentes literarias, los documentos revisados, las experiencias de otros análisis como modelo, son importantes referentes, a lo que se debe sumar el desarrollo de la investigación de campo, cuyos resultados produjeron los insumos para la evaluación y el análisis en este terreno planteado.

Serbia (2007,132), explica la importancia de la teoría y la práctica en una investigación al afirmar lo imperativo que se hace seguir estas rutas. Para este autor la investigación requirió encarnarse en la

problemática desde el trabajo de campo. "Es a partir de una comprensión teórica y empírica previa del sujeto y del tema en estudio, el trabajo de campo le permitió obtener las condiciones para una acertada interpretación de lo estudiado".

El tipo de investigación propuesta fue exploratoria y descriptiva y se conjugó dentro del paradigma etnográfico cualitativo. Es exploratoria, porque buscaba explorar, indagar, observar y descubrir, por medio de los instrumentos para obtener información suficiente y llegar a un análisis concluyente. Hernández, Fernández y Batista (1997), hacen referencia a la importancia del método de la exploración, al sugerir que se utiliza una metáfora para relacionarlo con la forma en que se equipa o se preparan las personas para un viaje. Vale decir que si desconocemos cómo es el lugar a donde vamos ir, si no sabemos qué lugares vamos a visitar o que alternativas turísticas existen, sucederá que cuando lleguemos al sitio, no solo estaremos desubicados, sino que estaremos desperdiciando tiempo, recursos, energía y el viaje será infructífero y poco placentero, sencillamente porque nos faltó explorar. Ocurre todo lo contrario cuando tomamos todas las medidas del caso y cuando indagamos con suficiente tiempo, el paseo o viaje, será bien aprovechado.

Hernández, et al. (1997), justifican la exploración presentando un ejemplo con diversos casos de la vida cotidiana. Por ejemplo ellos

argumentan que el tema del liderazgo es algo que se ha investigado en diversos contextos y situaciones, pero si se pretendiera hacer un análisis las características de las líderes en las cárceles o los reclusorios de mujeres y los factores que hacen que las mujeres líderes ejerzan un liderazgo, indudablemente este estudio tendría que iniciar como una exploración, más si se supone que casi no se hayan fuentes o antecedentes desarrollados sobre los motivos que provocan el fenómeno de este tipo de liderazgo femenino y en el contexto de cárcel.

En el caso del tema del liderazgo en los adolescentes, sucede algo parecido, la exploración como método, puede ser la herramienta que nos ayude a analizar las características de los adolescentes como líderes en las comunidades y los factores que permiten que ellos se desempeñen como tales, partiendo del hecho que quizás haya pocos antecedentes desarrollados y fuentes documentadas.

También esta investigación fue descriptiva porque caracterizó a una población determinada dentro de una comunidad, un rango de edad y en un contexto particular. Hernández (2005), citando a Sampieri (1994), dice:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos

aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tiene que ver (p.38).

Por lo tanto, fue fundamental para la realización de este proyecto, obtener un acercamiento de campo con la finalidad de describir e interpretar los fenómenos encontrados que guardan relación con el problema en estudio de las cualidades y capacidades que evidenciaron los adolescentes empoderados y en el marco del liderazgo en procesos de desarrollo social comunitarios.

Descripción de la Población Meta

La investigación duró seis meses y el trabajo de campo se focalizó en una población objetivo que se ubica geográficamente es el distrito de Concepción de Alajuelita, Cantón de Alajuelita, provincia de San José, Costa Rica. Alajuelita es el cantón número 10 de la provincia de San José. Sus límites son: Al Norte con el cantón de San José: al Este con Aserrí y Desamparados. Al Oeste con Escazú y al Sur con Acosta. Según el Censo 2011, Concepción tiene 2,89 km² de superficie y 18.917 habitantes residiendo en 5.161 viviendas.

De hecho todo el cantón de Alajuelita presenta una situación particular, pues el desarrollo industrial y comercial, no está desplegado

en el cantón. Un estudio realizado y mencionado por la Página Web de la Municipalidad de Alajuelita (sustraído el 20 marzo 2013 en http://www.alajuelita.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=109), confirma que el cantón de Alajuelita es exportador de mano de obra que permite suplir las necesidades de recursos humanos hacia otros cantones principalmente San Jose y Escazú. Lo cual hace de este lugar un Cantón dormitorio.

Además, por los factores sociales, políticos, culturales y flujos migratorios (internos y externos), Alajuelita es considerado un cantón urbano-marginal.

Las mayores problemáticas que atraviesa este Cantón se resume en la violencia intrafamiliar, el problema de la venta y consumo de drogas, el alcoholismo, la explotación sexual, la presencia de pandillas juveniles, colocando a ese lugar en el cuarto Cantón más violento del país (PNUD, 2008,16-17).

Acerca del Ministerio Seleccionado

FundaVida es una fundación cristiana evangélico, apoyada por las Iglesias Viña en Costa Rica. La visión de este proyecto es “romper con el ciclo destructivo de la pobreza ofreciendo esperanza por medio de Dios a jóvenes en riesgo en comunidades problemáticas”. Su misión: “empoderar a los jóvenes para superar problemas como la deserción

escolar, la violencia y la pobreza, a través de programas galardonados por su impacto". (Información sustraída de la Página Web de FundaVida, 20 de abril 2013 <http://www.fundavida.org/programs/nutritional-center/>).

Esta fundación tiene tres centros en tres diferentes lugares marginales: 25 de Julio, Linda Vista de Patarrá y en Concepción de Alajuelita.

FundaVida desarrollo cinco programas en cada uno de sus centros. Para la presente investigación se selección el "Clubes de jóvenes en Concepción de Alajuelita".

El club funciona dos noches por semana y ofrece un espacio donde los adolescentes y jóvenes pueden discutir problemas de la vida real (drogas, violencia, sexo, etc.) así como encontrar apoyo de otros que buscan tomar las decisiones correctas. Además se les capacita para ejercer un liderazgo para desarrollar proyectos y programas de transformación social, comunitaria y espiritual. Por ejemplo, el año pasado desarrollaron un proyecto de corto plazo que consistió en movilizar a alumnos de algunas escuelas de la zona a educarlos en el reciclaje de la basura en la comunidad. Este año los adolescentes están capacitando a otros adolescentes para un proyecto que pretende integrar juegos lúdicos, con dinámicas y actuaciones (teatro, danza),

para promover una cultura de no violencia y enseñar sobre valores cristianos.

Selección de la Muestra

El Club de Jóvenes atiende un promedio de treinta adolescentes y jóvenes dos veces a la semana, los martes y los viernes. Hay 8 líderes juveniles entre los 12 a 20 años, de los cuales se tomarán 6 adolescentes (12 a 17 años). Estos escogidos son reconocidos como líderes de manera oficial por el programa por los siguientes procesos:

Han evidenciado características de liderazgo, entre ellas: Influencia positiva en el grupo, han sido perseverantes en el programa, tienen que mantenerse estudiando poseen más un año de ser parte del club y han recibido varios cursos talleres de formación. El curso "Pureza" es un taller que una vez al mes los días jueves y llegan los otros líderes de los otros clubes. Este curso se nutre con diversos materiales y herramientas con el fin de animar a los estudiantes a permanecer en el sistema educativo, aprender valores morales, crear condiciones para mejorar las relaciones con sus padres, desarrollar su vida espiritual y capacitaciones sobre liderazgo.

Para escoger a los "seguidores" o a los integrantes del club, se consultó con el director quien por criterio personal, seleccionó a dichos adolescentes (más detalles en capítulo 4).

Sumando a los 6 líderes y a los 9 seguidores, en un grupo de 30 adolescentes, la muestra equivale a un 50 % de la población, lo cual se considera representativa para el proceso de la investigación.

Como un apoyo al mismo trabajo investigativo, se realizaron 6 entrevistas a líderes adultos. 2 adultos del programa y 4 adultos con diversos perfiles, entre ellos profesionales en el trabajo con adolescentes y con experiencia de trabajo de campo con adolescentes, que permitió reforzar los hallazgos obtenidos.

Métodos de Recolección de Datos

La Observación Participativa

Se realizará varias visitas de campo como observador, con el propósito de conocer la dinámica y el ambiente que se desarrolla en este grupo meta por investigar.

Considero que con la observación participativa se podrá ir creando un clima de confianza progresiva y vínculo con los integrantes, para lograr conocer la dinámica entre el proyecto, los adolescentes y el trabajo que ellos desarrollan como equipo. Mayan (2001,32), clarifica: "la observación participativa (o participante como observador), implica involucrarse en las actividades cotidianas". Con la observación se pretende conocer la dinámica del trabajo en equipo, las relaciones que

se dan entre los líderes y los seguidores de estos y conocer el estilo de liderazgo que ejercen los líderes sobre los adolescentes.

La observación participativa ofrece la oportunidad de levantar información relevante al contexto del proyecto. Mayan (2001,13), ofrece algunas preguntas que pueden servir para observar activamente:

- ¿Quiénes están presentes?
- ¿Qué está sucediendo?
- ¿Cuándo ocurre?
- ¿Dónde está ocurriendo?
- ¿Por qué está sucediendo?
- ¿Cómo está organizada la actividad?
- ¿Cómo se organizan las personas en su medio?
- ¿Qué hacen?
- ¿Cómo se relacionan?

Notas de Campo

Como parte de los instrumentos metodológicos para la realización de esta investigación, se harán notas de campo. Estas notas, para Sandoval (2002), son relatos descriptivos en los que se registra

objetivamente lo que está sucediendo en el campo. Por su lado Mayan (2001), las notas de campo describen las reflexiones del investigador, los sentimientos, las ideas, corazonadas e interpretaciones, pues son complemento fundamental de la observación participativa.

Conversación y Entrevistas Abiertas

La selección de los perfiles de los entrevistados se llevará a cabo tanto con el consentimiento y recomendación de los líderes adultos.

Por entrevista, tal como lo menciona Diaz y Ortiz (2005), es una conversación entre dos o más personas para llegar a un propósito expreso. Es en otras palabras "un intercambio verbal que nos ayuda a reunir datos durante el encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico"(p. 10).

El valor de los insumos recolectados permitirá obtener un acercamiento al grupo a explorar, así como con los diferentes actores que intervienen en la realización de esta investigación. También permite recabar información valiosa para su posterior análisis Diaz y Ortiz (2005), citando a Nahom (1985), informan la importancia de la entrevista es un intercambio verbal, privado y cordial que dirige a la

persona a contar su historia, dar su versión de los hechos y responder a preguntas relacionadas con problemas específicos.

Las entrevistas tendrán un carácter de forma individual, puesto que esto ofrece una oportunidad de personalizar las adolescentes y ayudará a aquellos que son introvertidos y tímidos.

Además, se desarrollará un cruce de información entre los adolescentes entrevistados los líderes y los seguidores. Estas entrevistas serán también de índole semi- estructuradas. "Las entrevistas semi-estructuradas se enfocan sobre una serie de preguntas que el investigador hace a cada participante" Mayan (2001,16).

Este método ofreció cierta libertad para la selección de recolección de la información. Palomino (2010), citando a Rodríguez, Flores y García (1999,16), sugiere que las entrevistas semi-estructuradas... "establece una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista, quedando ésta a la libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones o motivos, ayudar a establecer factores pero sin una estructura formalizada de antemano".

Grupo Focal

Otra estrategia que se utilizó fue la realización de grupo focal. Este método para Mayan (2001), es "como un tipo de entrevista de grupo que enfatiza la interacción entre los participantes sobre la

interacción del moderador con los participantes” (p.27). Para esta misma autora, un grupo focal produce datos cuyo acceso podría ser difícil obtener por vía de las entrevistas individuales o la observación participativa. Para esta investigación, como ya se mencionó, se tomaron a 6 adolescentes que participan pero no tienen un cargo de liderazgo.

Se realizó el grupo focal en un tiempo de 90 minutos. Debido a que los participantes son menores de edad (12 a 17 años), se realizaron algunas dinámicas o actividades lúdicas para crear un ambiente amigable y extraer la información.

Tanto para las entrevistas como para el grupo focal se utilizó notas de campo y una grabadora de periodista.

Transcripción de los Datos

Otro paso importante es la tabulación de los resultados, segmentarla y ordenarla de acuerdo a los temas que vayan surgiendo de las entrevistas y relacionadas con el tema a investigar. Se realizarán fichas pequeñas y de esta forma se agruparán según sus diferentes categorías para hacer las comparaciones y contrastes con la información recolectada.

Dentro de los parámetros de esta investigación cualitativa, se realizará una triangulación con las diversas técnicas e instrumentos

que conformaron el proceso, mediante el uso de las entrevistas, los documentos revisados, la observación participativa y no participativa y aquellos elementos que permitan estudiar el fenómeno del liderazgo de los adolescentes, ya que con la triangulación, según Eisner (1977), haciendo mención de por Fonseca (2007), se logra contrastar y comparar la información en búsqueda del análisis de los datos.

Propuesta del Diseño de las Preguntas

Se utilizará la clasificación de Díaz y Ortiz (2005) y Palomino (2010), que utilizan para determinar el encuadre y clasificación de las preguntas abiertas.

Preguntas Abiertas

Datos Generales:

1. Nombre y apellidos.
2. Fecha de nacimiento.
3. Dirección.
4. ¿Con quién vive? (madre, padre, ambos, otro familiar, etc.)
5. Último grado escolar.
6. Tiempo de estar vinculado en el programa.

Preguntas Exploratorias

1. En tus propias palabras, ¿Qué significa el liderazgo en los adolescentes?

2. ¿Encuentran obstáculos y /u apoyo los adolescente para ejercer su liderazgo por parte de los adultos?
3. ¿Qué ventajas y desventajas encuentras al ejercer un liderazgo con los otros adolescentes?
4. ¿Qué características y cualidades deben tener los adolescentes para liderar?
5. ¿Cómo sabes que eres líder?
6. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que crees tener?

Preguntas para el Grupo Focal de Adolescentes

1. ¿A quiénes ustedes admiran más y por qué? (músicos, deportistas, personaje bíblico, etc.,).
2. A su entender ¿Qué significa ser líder?
3. ¿Cuáles deberían ser las características que tienen los líderes?
4. ¿Cuál debería ser la participación de los adultos en el club?
5. ¿Qué piensan del liderazgo que tienen otros adolescentes en el club?
6. ¿Por qué se necesitan a los líderes adolescentes en el programa?

Análisis de los Datos

El análisis de los datos es fundamental en la investigación etnográfica. Es también un fruto que se obtiene producto de la

sistematización de los resultados que se consigue de obtener la información en forma primaria o del material en bruto.

En las primeras fases, siguiendo a Goetz, J. P. y M. D. LeCompte (1988) "se determinarán las cuestiones de la investigación y los marcos teóricos preliminares y se seleccionara un grupo para su estudio" (p.45).

Los marcos teóricos son precisamente esas grandes secciones que nos darán coherencia y dirección, sobre la propuesta a seguir.

En el análisis de los datos, se considera como la oportunidad de explorar un mundo que antes estaba oculto para el investigador y es la forma de conocer a fondo la opinión de los demás, de descubrir temas y conceptos, producto del proceso desarrollado y que guiará a las conclusiones relevantes de la investigación.

Se parte que luego de la recolección de la información, se obtendrá bastante materia para su análisis. A ello se suma el tiempo que ha de invertirse para codificar la información. Fernandez (2006), observa que si bien la recolección de datos es inevitablemente un proceso que requiere ser selectivo, tenemos que recordar nuestra pregunta de investigación, puesto que esta es como nuestro horizonte y la "mejor defensa contra la sobrecarga de información" (Fernandez, 2006, 1).

Cabe agregar que en la categorización de información recolectada, es clave determinar lo que es información primaria, que puede dar las pistas principales para el análisis del tema a investigar, de lo que puede ser información secundaria o terciaria, que si bien no debe descartar, puede servir como base para conclusiones, observaciones y ejemplos o al final, es solo bagaje y un distractor.

Uso de Definiciones Conceptuales Relevantes

Niñez y adolescente. Persona menor de edad que se ubica entre los cero años hasta los dieciocho años de edad. Sin embargo, existe una subcategoría que va desde los diez hasta los diecisiete años que se conoce como adolescencia, esto a pesar que los límites o rangos de edades no son tan homogéneos como se establece. Le sucedió al investigador que en una clase como maestro de escuela dominical, le preguntó a un grupo de 15 estudiantes entre los diez y doce de edad, si ellos y ellas se consideraban niños, niñas, adolescentes o jóvenes. La mayoría guardó silencio. El investigador notó que en verdad no sabían cómo iauto definirse! Esta ilustración evidencia lo complejo que es intentar perfilarles, cuando hay muchas variables que en los aspectos físicos, sociales, políticos, psicológicos de ellos.

Por ejemplo no es lo mismo un adolescente de urbano que uno rural. Un adolescente en situación de calle, a otro que creció en un

hogar estable y con mayores y mejores oportunidades para su desarrollo.

Capacidades. Fortalezas, recursos, habilidades, tanto físicas, mentales, psicológicas, entre otras, que poseen las personas, para desarrollar una función o el desempeño de un cargo.

Competencia. Es la capacidad para mostrar un buen desempeño en diferentes áreas, académicas, sociales, vocacionales.

Empoderamiento. Proceso por el cual el ser humano adquiere o refuerza algunas capacidades que le ayudarán a potenciar a otros.

Líder Adolescente. Un adolescente que posee algunas características para dirigir, facilitar, coordinar, guiar, ejercer influencia para el alcance de los objetivos planteados por un equipo.

Liderazgo capacidad de movilizar a otros para trabajar por aspiraciones compartidas.

Paradigma. Ejemplo o modelo, aunque también puede referirse a un estándar que puede ser una idea, creencias que se ha validado en la sociedad como certeras.

Potencial. Las características presentes en el ser humano para cultivarse y desarrollarse tanto para beneficio personal como hacia la comunidad.

Proyecto comunitario. Es una iniciativa o programa que busca intervenir en una comunidad para promover un cambio o transformación para resolver algún problema o satisfacer una necesidad importante de un determinado sector de la población.

Transformación integral. Es el cambio que surge como proceso de empoderar a una persona o comunidad, con el fin de proveerles herramientas para su propio desarrollo. Se dice integral porque se busca la atención no solamente física, sino sociológica, psicológica, política y espiritual.

Conclusión

El anterior capítulo como parte del proyecto, pretende evidenciar la ruta que se ha de trazar metodológicamente y técnicamente, durante los siguientes meses para lograr completar la investigación cualitativa y en el entorno del estudio del liderazgo en los adolescentes según las edades ya mencionadas.

Considero que habiendo expuesto un mapa claro y amplio del procedimiento a seguir, habiendo evidenciado las herramientas y los métodos, resta la comprobación de los mismos con el fin evaluar constatar en el campo los resultados que se han de obtener.

Conocer e interpretar lo que los adolescentes establecen como servicio organizado, trabajo en equipo y con el apoyo de un líder

adolescente, podría ser una oportunidad para evaluar las teorías del desarrollo del liderazgo desde edades muy tempranas.

Además, se considera que esta investigación podría ofrecer algunas claves y sugerencias, así como un modelo que bien se podría tomar en cuenta por parte de otros grupos, líderes y ministerios, quienes por su trabajo de campo cotidiano, urgen de herramientas para su acercamiento y para el trabajo con las personas menores de edad que se reconocen como líderes.

CAPÍTULO 4

Hallazgos de la Investigación

El propósito del presente capítulo es mostrar los hallazgos más relevantes de la investigación, que surgieron a partir del análisis e interpretación de los resultados de la pregunta: ¿Qué significa el liderazgo de los adolescentes hacia otros adolescentes y cuáles son las capacidades que tienen ellos, entre los doce a los diecisiete años de edad para participar como líderes de otros adolescentes en proyectos de desarrollo comunitario?

Tal como se mencionó en el capítulo tres, se tomó una muestra representativa de seis adolescentes líderes y nueve adolescentes seguidores. (Originalmente se entrevistó a seis adolescentes seguidores, pero después se entrevistó a cuatro adolescentes seguidores más por recomendación del profesor). Ambos grupos de adolescentes se encuentran entre los doce y diecisiete años.

En cuanto a los Adolescentes Líderes

Los seis adolescentes líderes que participaron en la investigación son reconocidos oficialmente por el club, según precisaron los directores Daniel y Sonia, ambos son un matrimonio adulto. Para la escogencia de estos líderes ellos se basa en las siguientes cualidades:

- Más de un año de integrar el club.
 - Incorporación al sistema educativo público o se mantienen estudiando.
 - Poseer características de liderazgo, entre ellas: Influencia positiva en el grupo, perseverancia en el programa, así como haber recibido varios cursos y talleres de formación.
- Experiencia en si no necesariamente hace un líder.

Los directores consideran que esta lista es tan solo un filtro que les ayuda a tener una aproximación de quienes potencialmente califican como líderes adolescentes en el club, aunque ellos también manejan otros criterios.

Se detallan sus nombres y sus rasgos (tabla 4). La información se levantó gracias a entrevistas abiertas con ellos y ellas.

Para la escogencia de los "seguidores", (entiéndase como los integrantes que forman el club, pero que no ejercen un liderazgo de forma oficial), se seleccionó a nueve adolescentes (tabla 5), también el investigador se apoyó en la decisión de los directores. Se escogió a este grupo porque muestran algunas características de liderazgo, según los directores. Con los seguidores se trabajó la metodología de grupo focal y entrevistas abiertas.

Sumando a los seis líderes adolescentes, más los nueve seguidores, fueron quince adolescentes en total que participaron en la investigación. Esto representa el 50 % de la población que forma el club (30 adolescentes es el promedio de los jóvenes del club), lo cual es una muestra representativa.

Las siguientes tablas 4 y 5 evidencian los nombres, las edades y los perfiles de los líderes y los seguidores. Los nombres de las personas menores de edad fueron cambiados para proteger su identidad.

Tabla 4. Perfil de los Líderes Adolescentes

	Nombre del líder	Edades	Perfil
1	María	13	Líder medio (dos años en el club).
2	Esteban	15	Líder de alto nivel (dos años y medio en el club).
3	Sofía	16	Líder de alto nivel (tres años en el club).
4	Jessica	17	Líder de alto nivel (más de un año en el club).
5	Roberto	17	Líder de alto nivel (dos años y medio en el club).
6	Mayela	17	Líder medio (año y medio en el club).

Tabla 5. Perfiles de los Seguidores

	Nombre de los seguidores	Edad	Perfil
1	Rafael	13	Dos años en el club, tiene potencial pero requiere más madurez y responsabilidad.
2	Miguel	14	Un año en el club, a pesar de su potencial es muy inconstante.
3	Juan	14	Diez meses en el club. Es algo inconstante.
4	Diego	14	Dos años en el club. Es un líder innato dirige el grupo de Break Dance, pero es algo rebelde.
5	Felipe	14	Un año y medio en el club, es muy introvertido, podría llegar a ser líder.
6	Taylor	15	Cuatro meses en el club, tiene potencial de líder.
7	David	15	Diez meses en el club, tiene potencial de líder.
8	Rebeca	16	Tiene cualidades de líder, pero apenas tiene tres meses de participar.
9	Pedro	16	Diez meses en el club líder en potencia.

Los patrones cualitativos más frecuentes, que a su vez se convirtieron en temas (Fernández, 2005), surgieron del análisis de las entrevistas y otros métodos utilizados. Siguiendo los códigos más repetitivos producto de la opinión de los adolescentes líderes y de los adolescentes seguidores (tabla 6 y 7), se lograron obtener los resultados que se expusieron en este capítulo.

Aparte de las entrevistas a ambos grupos de adolescentes, se realizaron seis entrevistas a personas adultos. Las opiniones de ellos son mencionadas para reforzar un concepto o una idea.

Tabla 6. Frecuencia de Categorías: Grupo de Seis Adolescentes Líderes

	Preguntas	Patrones emergentes	Frecuencia de mención suministrado por los adolescentes líderes
1	¿Qué significa ser líder?	Es una persona que guía, apoya, sirve, aconseja y escucha al grupo hacia el cumplimiento de una meta.	5
		Conoce las necesidades de los miembros del grupo (empatía).	3
		Es transparente (íntegro).	3
2	¿Encuentran obstáculos y /u apoyo	Los adultos dudan de las capacidades que tienen, ya	3

	los adolescente para ejercer su liderazgo por parte de los adultos?	sea por su edad y/o falta de experiencia.	
		Encuentran apoyo por parte de los adultos.	3
3	¿Qué ventajas y desventajas encuentras al ejercer un liderazgo con los otros adolescentes?	Ventajas: Por ser adolescente se logra cierta comunicación e influencia sobre otros adolescentes.	6
		Ventaja. Por ser adolescentes mostramos más energía y entusiasmo.	3
		Desventaja: No siempre otros adolescentes reconocen nuestro liderazgo.	3
4	¿Qué características y cualidades deben tener los adolescentes para liderar?	Humildad	5
		Capacidad para organizar y afrontar problemas.	3
		Dar el ejemplo	3
5	¿Cómo sabes que eres líder?	Cuando daba mi opinión los otros me ponían atención y estaban dispuestos a seguir mis consejos	3
		Porque organizaba algo y veía el respaldo de los demás.	3
6	¿Cuál crees que es tu estilo de liderazgo?	Me gusta servir	3
		Tratar de ser modelo	3

Tabla 7. Frecuencia de Categorías

Grupo Focal y Entrevistas Abiertas: Nueve adolescentes

“seguidores”

	Preguntas	Patrones emergentes	Frecuencia de mención suministrado por los adolescentes seguidores
1	¿A quién admiras más y por qué? (músico, deportista, personaje bíblico, etc.).	Hicieron referencia a un bailarín de Break Dance y deportistas	5
		Admiran a un familiar	4
2	A su entender, ¿Qué significa el liderazgo en los adolescentes?	Alguien que dirige, apoya, escucha y sirve	5
		Alguien que te comprende y está contigo (empatía).	4
		Una persona con integridad y transparencia.	4
3	¿Cuáles deberían ser las características que tienen los líderes?	Ser humilde, (no “jugar de vivo”)	5
		Respetar al grupo	4
		Dispuesto a escuchar	3

4	¿Cuál debería ser la participación de los adultos en el club?	Han tenido algunas malas y buenas experiencias	6
		Los adultos deben apoyar a los adolescentes	5
		Es bueno que estén presentes porque nos da seguridad y aprendemos de ellos.	4
5	¿Qué piensan del liderazgo que tienen otros adolescentes en el club?	En ocasiones son algo "mandones" (estrictos)	6
		Nos guían y dirigen	4
6	¿Por qué se necesitan a los líderes adolescentes en el programa?	Porque aprendemos de ellos cuando nos enseñan	6
		Para ayudarnos a alcanzar las metas	4
7	¿Qué ha significado para usted involucrarse en el club?	Aprender cosas y conocer más de la Biblia y Dios	5
		Relacionarme con otros adolescentes y divertirme	4

Análisis de los Resultados Encontrados

Pregunta 1.

¿Qué significa ser líder?

Tomando como referencia los patrones emergentes en ambos grupos de adolescentes: Líderes y seguidores, se logró identificar lo que los adolescentes entrevistados perciben o definen como líder.

Liderar para dirigir, orientar, escuchar, aconsejar

Según las menciones encontradas, cinco adolescentes líderes y cinco seguidores (tabla 6 y tabla 7), interpretan al líder en patrones prácticos y en un sentido relacional. Para ellos, la persona líder es aquella capaz de: guiar, dirigir, escuchar y aconsejar (cinco menciones en el caso de los líderes adolescentes).

Tres adolescentes líderes relacionaron el liderazgo con la capacidad de influenciar para orientar, dirigir y acompañar en el cumplimiento de una meta determinada dentro del Club.

“Un líder apoya o guía. No es un jefe, es alguien que está a la par de otro y logra adaptarse para conducirlos hacia determinados objetivos” (Mayela, líder 10 de mayo 2013). “Un líder guía a otros para el cumplimiento de una meta” (Roberto, líder, 30 de abril 2013). “Un

líder guía al grupo hacia adelante (hacia que se logren las metas), pero no te deja solo" (Esteban, líder, 10 de mayo 2013).

Se buscó conocer qué implica conducir al grupo hacia una meta u objetivo, según sus términos. Roberto y Esteban, mencionaron palabras muy afines, al opinar que las metas en el club van en función de capacitar, moldear el carácter del grupo y al involucramiento en los programas sociales que ellos desarrollan.

Según cuatro menciones de los adolescentes seguidores, definieron a un líder como la persona que muestra empatía con los otros y sabe escuchar y comunicar: "Un líder sabe escuchar, aconsejar y trabajar de cerca con nosotros" (Taylor, seguidor, 7 de mayo 2013). "Un líder sabe escuchar y comprender" (Rafael, seguidor, 7 de mayo 2013). "Un líder sabe escuchar cuando más lo necesitan" (Miguel, seguidor, 7 de mayo 2013). "Es líder cuando te escuchan con paciencia y respeto" (Pedro, seguidor, 2 de julio 2013). Este tipo de liderazgo, según Greenleaf (1998), citado por Segura (2012), se conoce como: "Liderazgo de Servicio" (p. 137), porque se basa en aspectos relacionados con la atención y la satisfacción de las necesidades de los otros relacionados al servicio.

Se entrevistó a Daniel, director del programa, quien dice que uno de los principales valores del club es afianzar en los adolescentes el don

servicio. De hecho ningún adolescente con cualidades para liderar inicia dirigiendo o coordinando, sino sirviendo en un sentido práctico: "A los adolescentes les damos una escoba para que barran y sepan que allí inicia el liderazgo" (7 de mayo 2013).

El investigador consultó con el director sobre qué quiso decir con sus últimas declaraciones. A lo que él respondió: "Es claro, el liderazgo no inicia "barriendo", es una forma de dar a entender que el liderazgo es ante todo una actitud que buscamos moldear y modelar en aquellos adolescentes que tienen cualidades de líderes, por ello cuando ingresan al club, ellos tienen que entender que un líder es alguien que sirve" (12 de agosto 2013).

Estas palabras reflejan un principio bíblico pues vivimos en una sociedad altamente influenciada y predispuesta a reconocer antivalores que no responden a los principios que Dios establece en su palabra. Tales como la individualidad, el autoritarismo, entre otros, pero Jesús muestra a sus discípulos la grandeza del servicio como un paradigma diferente en contraste con una cultura que premiaba las estructuras jerárquicas y autoritarias en cuanto al liderazgo (Mateo 20:20-28).

El servicio en los adolescentes, según algunos especialistas, tal como Sánchez et al. (2006), estimula las cualidades y competencias y desarrolla en los adolescentes sus capacidades como agentes sociales.

Cuando a los adolescentes se les brinda la oportunidad de la utilidad (servicio), no solo se sienten importantes, valorados y necesitados, sino que también amplían sus conocimientos, desarrollan sus aptitudes, fortalecen su autoestima y confianza y se forman una impresión positiva de la vida (Unicef, 2002).

La cita anteriormente mencionada guarda relación con las palabras de Roberto líder, quien opinaba: "Causa mucha satisfacción poder ayudar a otros...uno se siente muy bien y sabe que uno agrada a Dios sirviendo. Un líder no está basado en una imposición, sino que tiene que servir con amor y respeto... No se trata de decir: ¡yo mando!, sino de servir." (30 de abril 2013).

Es relevante mencionar que en la Biblia encontramos un caso de un joven, probablemente de "doce años" (Harrison, 1971) quien "ministraba al Señor en presencia de Eli..." (1 de Samuel 3:1^a). Pese a no haber referencia en este pasaje así como en 1 Samuel 2:18, con respecto a este "servicio delante del Señor", ha de suponerse que consistía en labores relacionadas con algunos trabajos en el santuario de acuerdo a su edad (Jamieson et al., 2003). Lo cierto es que este servicio permitió que Samuel fuera moldeado como asistente de Elí, le dio bases para conocer más de la ley, las ordenanzas y la liturgia para la labor que posteriormente tendría que desempeñar como profeta del pueblo.

Tejada, et al. (2004), menciona que cuando un niño, niña o adolescente, tiene más ventajas de integrarse y participar en un grupo sirviendo, más oportunidades tiene de adoptar las perspectivas sociales de otros. Esto se llama "adopción de roles".

Un claro ejemplo de esta "adopción de roles" lo presenta el mismo director con el siguiente ejemplo: "No siempre ellos (los adolescentes y los jóvenes), comprenden por qué los ponemos a barrer y algunos por sus trasfondos machistas en sus hogares (sobre todo los varones), creen que barrer es algo humillante o solo para las mujeres", pero conforme ven a otros jóvenes también hacerlo, poco a poco van comprendiendo que en el club se llega a servir y tarde o temprano harán no solo ésta, sino otras tareas relacionadas que les encarguemos" (7 de mayo 2013).

En cuanto a las habilidades de guiar, dirigir, escuchar y aconsejar como ejemplos de servicio, el investigador quiso conocer si había algunas otras evidencias, e hizo otras consultas:

"Cuando queremos que los otros (el grupo), esté dispuesto a cumplir una tarea, sabemos que nosotros tenemos que ser los primeros en hacerla, pues solo de esta forma ellos (los otros adolescentes seguidores), estarán dispuestos a hacerla y a seguirnos y esto les da seguridad (al grupo)" (Esteban, líder, 10 de mayo 2013).

En el caso de los adolescentes seguidores, se le preguntó a Rafael un seguidor que definiera liderazgo y él respondió: "Un líder es el que es capaz de ayudar a los que más lo necesitan, ayudar a dar consejo cuando lo necesitan" (7 de mayo 2013). También el entrevistador le pidió a Rafael que hablara de un caso donde él había recibido consejo por parte de algún líder adolescente del club. "Sí, algunas veces, recuerdo que la vez pasada quería pegarle a Bernie (otro integrante del club). Realmente estaba con "chicha" (molesto, enfadado), pero llegó Roberto y habló conmigo y me calmé... me ayudó a ver que no valía la pena pelear...es más ahora Bernie y yo somos amigos" (7 de mayo 2013).

El investigador buscó conocer la opinión de Roberto quien es líder de Rafael. Roberto decía: "Sí, lo recuerdo, eso fue el año pasado... Recuerdo que lo que hice fue hablarle que no estaba bien pelear y recordé que Dios nos manda a amar... creo que eso fue todo lo que le dije. Bueno, también estuve con él hasta que se tranquilizara" (3 de julio 2013).

Podría decirse que este ejemplo es básico, al igual que la consejería, pero ilustra la relación que se teje entre los mismos adolescentes. Cussiánovich (1995) dice que la participación de los adolescentes como líderes es consecuente con su edad, la experiencia y la madurez de la persona. Por lo que el consejo brindado por este líder,

es aplicable por la relación de contexto particular de ambos adolescentes. Además, es importante señalar que el hecho de que “estuvo con él” (Roberto acompañó a Rafael), hasta que se tranquilizara, es también una labor de servicio y liderazgo muy dentro de la realidad de ambas edades. No se podría esperar una terapia o consejería cuando este adolescente líder, pues no tenía ni la experiencia ni las herramientas para aconsejar de forma más clínica o profesional.

En este sentido, se debe reconocer las limitaciones de los adolescentes y no idealizar los escenarios. Donas (2001), utiliza el término de “idealización de la juventud como objetivación esencialista”, aclarando que:

Los adolescentes no son los salvadores del mundo, pues no se les puede endosar una responsabilidad como los portadores de las esperanzas del cambio y la transformación de las distintas esferas de la sociedad, por el solo hecho de ser jóvenes (p.62).

Un líder es empático: Conoce las necesidades del grupo

Siguiendo la definición de liderazgo, a continuación un total de siete menciones emergieron en cuanto a la empatía en un líder: tres patrones de pensamiento por parte de los adolescentes líderes (tabla 6) y cuatro por parte de los seguidores (tabla 7).

Se clarifica que los adolescentes entrevistados, no tienen mucha seguridad del uso del término "empatía", pues tal parece no es manejada como concepto por ellos, aunque sí en un aspecto práctico.

Esteban, líder adolescente, dijo: "no sé qué es eso" (La empatía), asimismo, Jérica otra líder adolescente dijo: "Me parece que he escuchado esa palabra, pero no estoy segura".

Sin embargo, el investigador concluyó que por la descripción que hacían ellos con respecto a esta actitud, se podía resumir como "empatía" que resume dicho comportamiento a favor de los demás.

Empatía es la adopción de perspectivas y de puntos de vistas cognitivos del otro, la capacidad para preocuparse o sentir interés por el otro (Sanchez, 2006) y en este sentido si se puede evidenciar. Siete adolescentes (tabla 6 y 7), concluyeron que un líder es alguien que conoce las necesidades de los miembros del grupo" y "alguien que te comprende y está contigo."

Sánchez, Oliva, Parra (2006), citando las teorías de Köhlberg, afirman que los niveles de prosocialidad², relacionadas con la empatía, aumentan en la adolescencia. Asimismo, si un niño, niña o adolescente crece en un hogar rodeado de amor y la corrección que

² Prosocial es la forma en que responde una persona en cuanto a la simpatía, la condolencia, la cooperación, la ayuda, entre otras.

recibe es más compasiva, será más compasivo y desarrollará mayor empatía. Al contrario, en aquellos hogares donde los padres son más punitivos para corregir o criar a los hijos, ellos serán menos compasivos y empáticos (Sánchez et al., 2008).

El siguiente registro de observación es una muestra de las relaciones de empatía que se producen entre los adolescentes dentro del club: Un grupo de adolescentes, hombres y mujeres jugando billar. Termina el juego y dos muchachas deciden retirarse para conversar, es claro que Sofía líder adolescente está aconsejando a la otra joven, se nota por las expresiones no verbales que identificó en ella el investigador. Pocos días después el investigador conversa con Sofía y le hace mención al suceso del 21 de mayo. Ella agregó: "Sentí que Esther necesitaba ser escuchada, pero como la sentí cargada, le propuse que jugáramos primero y cuando estuvo más relajada, ya podíamos hablar sobre sus cosas. Me gusta escuchar a las muchachas y tratar que ellas me consideren sus amigas" (24 de mayo 2013).

Un adolescente estará dispuesto a tratar de comunicarse asertivamente y por ende, seguir a otro (dejarse influenciar y ser movilizado), en la medida que exista una relación saludable de cercanía y amistad. Miguel, un seguidor, decía: "es líder aquella persona que sabe escuchar, aconsejar, trabajar hombro a hombro con nosotros. No

siempre es fácil tenernos paciencia, pero por allí se empieza" (7 de mayo 2013).

Líder es honesto, íntegro y transparente

La integridad, como un valor ético y moral, fue un patrón que recibió siete menciones por parte de ambos grupos, tres líderes y cuatro seguidores, (tabla 6 y 7). Los seguidores adolescentes en el grupo focal utilizaron palabras afines a la integridad: sinceridad, honradez y transparencia: "un líder inspira confianza en la medida que es honesto y transparente" (Jessica, líder, 24 de mayo 2013).

Esta coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, refuerza la credibilidad y permite la influencia sobre el grupo, generando efectividad en el liderazgo. Pedro, un adolescente seguidor opinaba: "Cuando uno ve que alguien no anda con hipocresías, eso es importante porque nos anima más a querer colaborar y hacer cosas" (en el grupo focal, 2 de julio 2013).

Resumen de la pregunta 1

Según las menciones que surgieron, se observó que en los adolescentes hay claras percepciones de lo que ellos consideran que es y debe ser un líder, aunque sus afirmaciones reflejan aspectos más prácticos que teóricos. Un líder es líder porque sabe escuchar, guiar y

dirigir al grupo. A la vez, se ha ganado el derecho para ser escuchado y para dirigir al grupo.

La filosofía que maneja el club donde busca afianzar el servicio como un importante valor y principio bíblico, es sumamente relevante y ha calado profundo en la concepción y formación de los adolescentes, lo cual permite dicha expresión de servicio.

Desde esta perspectiva se valora el servicio como un valor aún antes que el mismo liderazgo, porque un líder es y debería ser siervo. Greenleaf, citado por Segura (2012), lo expresa de esta forma:

El siervo-líder, primero es siervo... (es siervo-líder, antes de ser líder-siervo). Este líder comienza con un sentimiento natural de querer servir. Ante todo es un servidor. Después viene, si es que viene, la función de guiar, dirigir o ser líder (p.142).

Pregunta 2:

¿Encuentran obstáculos y /u apoyo los adolescentes para ejercer su liderazgo por parte de los adultos?

Los adultos vistos como obstáculo

Interesantes patrones surgieron como respuesta a la pregunta 2. Nueve menciones, tomando en cuenta a tres líderes adolescentes y seis seguidores. Ellos declararon que encuentran algunas resistencias por parte de los adultos. Estas mismas son producto de la inseguridad y

duda que generan las capacidades que ellos puedan evidenciar, mayormente por su edad o falta de experiencia y madurez. Incluso, los adolescentes seguidores (tabla 7), expresaron haber vivido una mala experiencia recientemente de un intercambio generacional (pregunta 4, tabla 7).

El año pasado el liderazgo adulto contrató a un adulto para que entrenara a algunos adolescentes con habilidades artísticas y así montaron una coreografía que se presentó en la comunidad. Sin embargo, a los adolescentes nunca se les consultó si eso es lo que realmente querían hacer.

La no inclusión y participación de los adolescentes, generó diversas reacciones negativas. Rebeca, adolescente seguidora, recordando esta experiencia decía: “no nos sentimos a gusto, más bien la coreografía quedó fea, pero si se hubiera tomado en cuenta nuestra opinión las cosas hubieran sido otras” (7 de mayo 2013).

“Todavía estamos molestos, es más si nosotros lo hubiéramos organizado, hubiera salido mejor” (David, seguidor, 7 de mayo 2013).

Deseando conocer la opinión de los directores, el entrevistador consultó con ellos. “Sí, reconocemos que allí cometimos un error, creo que estamos aprendiendo a escuchar a los adolescentes” (2 de julio 2013).

Mayela, quien es líder, opinaba con respecto a este caso: "A veces los adultos pueden ser obstáculo para nuestro liderazgo porque nos limitan y no creen en nuestras capacidades" (10 de mayo 2013).

"Hay mucha desconfianza por parte de los adultos con respecto a las decisiones de los adolescentes" (Roberto, líder, 30 de abril 2013).

Sofía una líder, quien opinaba: "Los adultos por ser adultos ejercen mayor influencia sobre los menores y porque tienen más experiencia, el problema es que ellos creen saberlo todo y por eso no escuchan a los menores" (21 de mayo 2013).

Estos ejemplos evidencian algunos rasgos sobre lo que piensan los adolescentes cuando no son consultados o involucrados activamente. Es probable que los adultos que organizaron este evento limitaran a los adolescentes y los ubicaron en un primer nivel, en lo que Roger Hart llamó: "La escalera de participación", donde los adolescentes participan pero a manera de decoración Hart (1992).

Por otro lado, la sub-directora del Club, Sonia, reconoce que ella misma ha tenido que hacer ajustes en su forma de pensar y actuar para no convertirse en obstáculo para los adolescentes y darles una participación más activa: "es común que cuando ellos están reunidos y están planificando algo como equipo, he llegado a aportarles ideas que no necesariamente ellos me han solicitado. Estas ideas podrían sonar

buenas, pero a no ser que ellos me soliciten ayuda, yo no debería interferir" (24 de mayo 2013).

Antes este comentario de Sonia, el investigador pregunta: "¿Qué pasa si lo que ellos están planificando no funciona por falta de experiencia o madurez? ¿No es un riesgo o un peligro que un proyecto no funcione? (24 de mayo 2013). A lo que Sonia respondió: "Es que ninguna ejecución de un proyecto o programa se aprobará solo por la planificación de los adolescentes, tenemos procesos. Ellos se organizan planifican y cuando ya han plasmado sus ideas, nos reunimos con ellos (los adultos) y revisamos las propuestas, los puntos débiles o las cosas que requieren ser ajustadas o cambiadas. De esta forma ellos saben que se les respetaron sus ideas originales, aunque estas sufran cambios. Los adolescentes reconocen sus límites. Más bien hay que apoyarles, acompañarles y ayudarles. Para nosotros (los adultos) una forma de aprender de ellos y ellos de nosotros, es este intercambio que se da" (24 de mayo 2013).

Este ejemplo ilustra un nivel más alto de coordinación, la cual según la escalera de Hart (1992), se podría situar entre los peldaños 3 y 4, pues los adolescentes toman acciones compartidas, hay una clara coordinación entre ambos y se evidencia el empoderamiento del adolescente planificando (Stephenson et al., 2004).

Asimismo, el progreso rumbo a la maduración del adolescente, también incidirá con el contexto y el apoyo que ellos encuentren en sus hogares (Kohlberg, citado por Tejada, et. al., 2004). Si a un adolescente no se le brinda apoyo para que desarrolle confianza, crecerá como una persona insegura, así en cualquier área que no se logre potenciar.

Algunos adolescentes entrevistados (líderes y seguidores), reconocieron que el mayor obstáculo lo encuentran en sus hogares.

Dicha apreciación, que tiende a limitar en varios sentidos las capacidades de los adolescentes, es conocida como "adultocentrismo" y considera que los adolescentes no son capaces ni responsables (Donas, 2001). Se refleja en el siguiente ejemplo, Roberto adolescente líder, con más de dos años en el club, compartía al entrevistador que en su hogar ha tenido algunos malos entendidos con su madre: "Quise estudiar música, pero mi madre no me apoyó, pues pensaba que no era capaz, tuve que buscar apoyo en la iglesia y aprendí a tocar piano. Hoy no solamente soy líder de alabanza en FundaVida, sino en mi iglesia local y mi madre se convenció de que si soy capaz" (30 de abril 2013).

En el caso de este líder adolescente no se puede argumentar que quizás su madre no quería que aprendiera a tocar un instrumento porque era "mal estudiante" o "estaba descuidando los estudios", todo lo contrario, es un líder modelo en el mismo club, según precisaba el director.

“La incapacidad de los adultos para escuchar a los hijos es una forma de invisibilizar a éstos y les impide la participación hasta que sean considerados maduros” (Figueroa, 2009, p. 136).

Los adultos vistos como apoyo para los adolescentes

Por otro lado, de forma muy complementaria, se identificaron otros patrones que refuerzan la importancia de la imagen del adulto participando en el programa. El grupo de líderes entrevistados, hizo tres menciones, expresando que ellos encuentran apoyo en los adultos (tabla 6). Los adolescentes seguidores también expresaron la importancia del apoyo de los adultos y que la presencia de ellos les da seguridad para aprender, según nueve menciones (Tabla 5, pregunta 4).

Los adultos continúan siendo modelos e influencia para los adolescentes. Juan, adolescente seguidor, decía con respecto a sus líderes adultos inmediatos: “Los adultos nos enseñan por medio de sus vidas” (2 de julio 2013). Mayela, líder adolescente, concordaba: “los adultos son influyentes en los otros adolescentes porque tienen más experiencia y conocimiento (10 de mayo 2013).

Los adolescentes comprenden que deben imitar lo bueno, pero no lo malo. Sofía agregaba: “Tenemos que imitar de los adultos la facilidad de palabra y su forma de comunicarse, pero lo que no se debe imitar es su autoritarismo” (21 de mayo 2013).

En un programa, una relación sana adulto-adolescentes y viceversa, no debería excluir la participación de los adolescentes ni la de los adultos. Esta relación intergeneracional es la que ofrece estabilidad, credibilidad y una buena comunicación entre ambas generaciones, lo que en el tiempo puede producir buenos frutos. Además, “cuando un adulto promueve, coordina, anima y media en la construcción de procesos participativos está ejerciendo el rol de facilitador” (Salzman 2006, p.25). Se trata de construir una visión de mundo con el apoyo tanto de los adultos como de los adolescentes.

La relación de un adulto como facilitador refleja la opinión de los adolescentes entrevistados. El liderazgo adulto en el club, es visto como apoyo complementario y allí la importancia de un trabajo en alianza, tal como lo constata Donas (2001):

La alianza con los y las jóvenes y adolescentes implica apoyar sus iniciativas autónomas, aportar sus acciones y fortalecer el trabajo colectivo en un plano de horizontalidad y respeto mutuo. Para desarrollar la autonomía en las organizaciones es prioritario que legitimemos las acciones y el liderazgo juvenil en contraposición a una concepción adultista de cómo deben funcionar (p. 204).

Para algunos adolescentes entrevistados, su falta de experiencia y madurez no es un motivo para el menosprecio, sino que se complementa y refuerza con el aporte de los adultos: "Tenemos nuestras ideas pero cuando consultamos con los adultos ellos nos dan más orientación por su experiencia" (Esteban líder, 3 de mayo 2013).

Igualmente alegaban: "De los adultos podemos aprender mucho pues no siempre tenemos las ideas claras de cómo hacer las cosas" (Jessica, líder, 24 de mayo 2013).

Resumen de la pregunta 2

El liderazgo en los adolescentes no es una propuesta divorciada de los adultos. Referirse al liderazgo que puede ejercer los adolescentes, no implica etiquetarlos como "pequeños adultos líderes", asumiendo que los adolescentes tomarán responsabilidades que no son aptas para sus edades y condiciones.

Se reconoce que los adolescentes poseen ciertas habilidades y capacidades, pero también limitaciones naturales de acorde a sus edades.

Es cierto que puede existir una tensión generacional, la cual implica que se requiere trabajo por parte de los adultos y los adolescentes, para lograr una armonía que facilite el apoyo de ambos hacia el cumplimiento del desarrollo del grupo.

Un entrevistado adulto, Alberto, decía que los proyectos y programas deben pasar por una aspiración de los adolescentes y luego deben apoyarse en la construcción con los adultos y de esa forma se aprovechan sus experiencias. El problema es cuando un proyecto surge de los adultos, por los adultos y se busca rellenar un pequeño espacio con la participación de los menores de edad, lo cual no es correcto (30 de mayo 2013).

Esta relación adolescente-adulto, se logra entender más cuando se logra ver como una construcción progresiva que se da por el intercambio de ambas partes. El liderazgo en los adolescentes no es un fin, sino un proceso, es un ensayo y error, en el que se van probando estrategias y mecanismos de participación, hasta encontrar aquellos que sean más acordes a las necesidades locales y específicas, y a lo que se busca cambiar (Konterllnik, 2000).

Pregunta 3

¿Qué ventajas y desventajas encuentran los adolescentes al ejercer un liderazgo con sus pares?

Ventajas por la edad

Los seis adolescentes líderes consideran que hay ventajas para liderar a sus pares. Dichas ventajas fueron relacionadas con la edad, pues la edad ejerce una poderosa influencia en la comunicación con los otros

adolescentes del grupo. Estas características análogas son factores que inciden altamente en los adolescentes, porque ellos manejan sus propios códigos sociales y culturales que no se pueden obviar y que contribuyen a establecer una comunicación (Konterllnik, 2000).

“Cuando hablo con otros adolescentes sé que puedo comunicarme porque conozco lo que ellos están atravesando (María, líder, 30 de abril 2013).

Jessica otra líder adolescente confirmaba: “Muchas veces he podido avisar (motivar, influenciar), al grupo a realizar una tarea por estar en edades similares con ellos, es una ventaja, porque les puedo comprender y entender” (Jessica, líder, 24 de mayo 2013).

Ventajas por condiciones físicas

Emergieron tres características, por parte de los líderes adolescentes, asociadas a las condiciones físicas: “Los adolescentes tenemos más entusiasmo y energía” (Mayela, líder, 10 de mayo 2013). “Siempre estamos con más energía para hacer cosas, no nos cansamos tan rápido” (Esteban, líder, 10 de mayo 2013).

Desventaja: no siempre se reconoce el liderazgo de los adolescentes entre sus pares

Tres códigos expresados por los líderes adolescentes reconocen que no siempre encuentran apoyo o se les reconoce su liderazgo por parte de sus pares (tabla 6).

Las razones encontradas, según estas referencias, están relacionadas con la edad asociada al saber y la experiencia. Según dichas percepciones el hecho de poseer más edad, parece brindar una mayor impresión o manejo de la autoridad: "Algunos no respetan nuestra autoridad porque no somos mayores" (Jessica, líder, 24 de mayo 2013).

Sofía líder, compartía un ejemplo donde la edad fue un factor de poder en cierta experiencia: "Tuve la oportunidad de liderar un grupo de niños de 9 a 10 años durante un mes y noté que fácilmente podía liderar al grupo... Sin embargo, no es tan fácil con los adolescentes en el club, entre más edad, menos me respetan" (28 de mayo 2013).

Emergió una categoría relacionada no solo con la edad y el conocimiento, sino también con la presencia física: "Si a uno lo ven chiquitillo y todo flaco de seguro que muchos no van a querer respetar su autoridad" (Roberto, líder, 3 de mayo 2013). El entrevistador le consultó a este adolescente si consideraba que su liderazgo se basaba en su poder físico, pero no fue preciso con su respuesta: "No lo creo, a veces sí pero a veces no" (3 de julio 2013).

Sobresale un contraste por parte de los adolescentes seguidores quienes curiosamente ninguna mención fue relacionada explícitamente con la edad, el conocimiento o la presencia física, sino más bien con la capacidad para “mostrar humildad” (5 menciones), “respetar al grupo” (4 menciones), “disposición para escuchar” (3 menciones). Tabla 7, pregunta 3.

Rebeca afirmaba: “La edad no es tan importante, un líder es líder sin importar la edad, es más porque sepa servir” (7 de mayo 2013). “Para tener autoridad la edad no es importante, sino que nos sepan comprender” Felipe y Juan (seguidores, 2 de julio 2013).

Sin embargo, el investigador pudo observar en más de una visita de campo que la dinámica cuando estaban presentes los líderes adultos, no era la misma cuando no estaban en el club. Había más sosiego y tranquilidad, mientras que la ausencia de líderes adultos significaba ciertas libertades para hablar más o portarse mal.

Resumen de la pregunta 3

Los grupos entre pares representan una referencia importante en la construcción de la identidad adolescente. Ellos y ellas necesitan del contacto de otros adolescentes para formar vínculos y compartir impresiones muy particulares de sus edades.

Existen algunas ventajas al reafirmar el liderazgo en los adolescentes entre otros adolescentes, tales como afinidad por intereses, códigos de expresión corporal y lingüística, lo cual puede ser una poderosa herramienta para lograr la empatía, la comunicación y la influencia por parte de los seguidores (Sánchez, 2006). Pero precisamente esta fortaleza puede convertirse en una debilidad cuando algunos adolescentes basan la efectividad del liderazgo en la edad o en la fuerza y el tamaño físico.

Aunque dicha tensión fue más expresada por los adolescentes líderes quienes están más expuestos al grupo, según lo percibido por el investigador, mientras que los seguidores, al menos entre los entrevistados, basaron la autoridad en otras cualidades de servir y la necesidad de encontrar en el liderazgo comprensión y acompañamiento.

Pero como pudo apreciarse, pese a que los seguidores entrevistados reconocen que la "edad no es importante", en términos prácticos hay algunos indicios que no necesariamente respaldan del todo esta afirmación.

Pregunta 4

¿Qué características y cualidades deben tener los adolescentes para liderar?

Humildad para liderar

Diez referencias por parte de los adolescentes (5 líderes adolescentes y 5 seguidores), relacionaron que una característica fundamental en un líder, es la humildad.

La humildad en la perspectiva de los adolescentes entrevistados, se asocia con valores antagónicos a alardear, jactarse, creerse más que los demás. De hecho, ellos utilizaron una expresión muy popular entre la cultura costarricense y en la juventud al referirse la característica que debe evidenciar un adolescente: "No jugar de vivo" (no ser creído o engreído).

La humildad fue también asociada con el servicio: "En el grupo hay gente que tiene características de liderazgo pero no están dispuestos a asumirlo porque le falta humildad para servir" (Sofía, líder, 21 de mayo 2013).

"Un líder tiene que tener humildad para escuchar y aconsejar a otros" (Rafael, seguidor, grupo focal, 7 de mayo 2013).

Capacidad para organizar y afrontar los problemas

Tres referencias relacionadas con los líderes adolescentes surgieron cuando opinaban que un líder debe tener capacidad para organizarse y afrontar los problemas. Cuando se consultó a los directores del club Daniel y Sonia, el investigador pudo tener una comprensión más clara de lo que para los adolescentes es la capacidad de organización.

La organización puede ser desde un juego, una dinámica, reunir al grupo para hacerlos partícipes de una charla y hasta darles espacio para formar comités o grupos de apoyo. Daniel decía: "Algunas iniciativas han salido de ellos mismos y con la ayuda de nosotros hemos podido encausarlos al ayudarles a que realicen sus ideas de proyectos y esto permite que ellos se apropien de sus planes y traten de cumplirlos" (30 de abril 2013).

De ser así se podría decir que hay condiciones que indican que el club refleja un nivel 4 de participación y protagonismo, según la escalera de Hart (1992), donde los adolescentes "planifican, coordinan y ejecutan" (Stephenson, Gourley y Miles, 2004).

En la perspectiva de los adolescentes "resolver problemas", según sus interpretaciones puede ser apoyarse del equipo para cumplir una tarea: "Lo que determina que un adolescente es líder es la forma como afronta los problemas y la capacidad para resolverlos con la ayuda del equipo" (Mayela, líder, 10 de mayo 2013). Esteban, líder adolescente, decía: "no se trata de que yo voy a resolver todos los problemas, se trata de saber dirigirlos" (3 de mayo 2013).

El entrevistador solicitó al líder Esteban, un ejemplo donde él haya participado ayudando a resolver algún problema, con el fin de evaluar qué tan verosímil era su intervención, y él compartió el siguiente ejemplo:

“Cierta vez teníamos que organizar a los adolescentes para ir a sembrar árboles, delegué las funciones pero algunos adolescentes no llegaron el día asignado con las herramientas que necesitábamos. Entonces los reuní a todos y les hice ver que el proyecto no iba a salir bien por la irresponsabilidad de otros, pero gracias a las ideas del grupo pudimos encontrar otros materiales y herramientas y todo salió bien” (2 de julio 2013).

Un Líder da el ejemplo

Tres referencias fueron mencionadas por parte de los adolescentes líderes asociadas a la importancia de ser “modelo de liderazgo” de la pregunta 1.

Los adolescentes líderes comprenden que son observados por otros como modelos de conducta y liderazgo: “Es una gran responsabilidad ser líder pues tienes que dar el ejemplo y otros te están observando” (Jessica, líder, 24 de mayo 2013). También, los adolescentes líderes reconocen cuando otro utiliza mal el poder, esto puede representar un mal modelo: “En el colegio he notado un mal concepto de líder cuando un líder aprovecha su posición para faltar, figurar, o aprovecharse para sacar partido” (María, líder, 30 de abril 2013).

Los adolescentes seguidores reconocen que también son propensos a ser influenciados por malos paradigmas. “Somos fácilmente

influenciados”, decía Miguel al referirse que en ocasiones se junta con adolescentes que andan en malos pasos (7 de mayo 2013).

Resumen de la pregunta 4

Los adolescentes, tanto líderes como seguidores, consideran que las características del liderazgo en los adolescentes, son en función pragmática relacionada con la humildad, el ejemplo y dentro de ello, las capacidades para afrontar y resolver problemas, son determinantes.

Además, estas capacidades para para afrontar y resolver problemas como tarea del liderazgo (tres menciones por parte de los líderes adolescentes), no necesariamente reflejan problemas de carácter técnico a resolver. Al contrario, son tareas más acorde a sus edades y contextos particulares. Sin embargo, tener que bregar con circunstancias donde tienen que ejercer ciertas capacidades para negociar, afrontar problemas, los adolescentes desarrollan sus capacidades interpersonales y organizativas, tan importantes para tener éxito en el desempeño del rol cuando sean adultos (Bosh, 2008).

Pregunta 5

¿Cómo sabes que eres líder?

Cuando daba mi opinión otros estaban dispuestos a seguir mis consejos

La pregunta fue formulada a los adolescentes líderes. Tres patrones surgieron relacionados con la participación activa de los

adolescentes al declarar que se es líder en función y en la capacidad de influenciar a otros.

La confirmación del liderazgo por parte de los entrevistados proviene de diferentes fuentes y bajo características relacionadas con la aprobación, la aceptación y el seguimiento: "Soy líder porque cuando he dado una opinión los otros me aceptaban mis sugerencias y buscaban mi aprobación" (Jessica, líder, 30 de abril 2013). Es también la impresión que se desprende de otro líder Roberto: "...Porque cuando yo hablaba me escuchaban, me prestaban atención, escuchaban mis sugerencias, mis consejos y me seguían" (3 de junio mayo 2013).

"Sé que soy líder porque cuando presentaba una idea, veía que la gente la aceptaba" (Mayela, líder, 10 de mayo 2013).

Porque organizaba algo y veía el respaldo de los demás.

Otras tres menciones por parte de los líderes adolescentes relacionadas con la capacidad para movilizar a un grupo fueron mencionadas.

"Sé que soy líder porque he tenido la facilidad de organizar a la gente, asignarles tareas y ver los resultados" (Esteban, líder, 3 de mayo 2013).

También Esteban líder adolescente opinaba que desde la escuela le han dado delegado cargos, tal como presidente del aula y siempre

que tenía alguna idea desde ese cargo, encontraba la influencia para ayudar al grupo a cumplir tareas, como realizar eventos y actividades (3 de mayo 2013).

Dos menciones de su percepción del liderazgo gracias al aval de los adultos fueron mencionadas:

“Desde muy joven los adultos me han dicho que yo tengo características de líder” (Jessica). “He visto que desde muy joven los adultos me han puesto a cargo de otros niños” (Esteban).

El investigador quiso conocer desde qué edades los líderes entrevistados ya se consideraban líderes. Tres compartieron que aproximadamente desde los doce años. (Roberto, Jessica, Mayela). En el caso, Esteban, dijo que desde los nueve años.

Se les consultó a los adolescentes líderes si el líder nace o se hace. A los adolescentes les costó decidirse y se dio un sesgo. Algunos opinaron: “el líder nace” “lado y otros del otro: “se hace”. No obstante, la mayoría (cuatro menciones), resaltaron la importancia ya sea que se nazca o no, que el líder debe capacitarse. “Creo que un líder se hace, pero el líder debe buscar capacitarse. (Roberto, líder 3 de junio 2013). Esteban decía: “He tenido que prepararme a pesar de saber que soy líder” (3 de mayo 2013).

El investigador concuerda con Blejmar (1998), quien afirma que las actitudes y o capacidades en el liderazgo en los adolescentes,

pueden ser aprendidas o adquiridas, gracias a la formación, la capacitación, el modelaje, la asignación de responsabilidades, los valores que los adolescentes adquieran, gracias al aporte de los adultos.

Se buscó establecer otro patrón de si tal reconocimiento de los adolescentes como líderes, iba en función de la opinión de los que opinaran los demás, o era un factor intrínseco. Cuatro menciones de los adolescentes líderes, concluyeron en que era importante el ser reconocido por parte de otros porque esto reforzaba el concepto que ellos mismos tenían como líderes (Esteban, Roberto y Jessica, y Sofía, líderes).

En el caso de los seguidores, siete de los nueve adolescentes, consideran que tienen cualidades de liderazgo. Sin embargo, ellos dijeron no tener mucho interés en ejercerlo. Las razones más sobresalientes: "Es mucha responsabilidad, hay que estar en muchas reuniones" (Felipe, seguidor, 2 de junio 2013). "Uno tiene que capacitarse, pero ahora no quiero" (Pedro, seguidor, 2 de julio 2013). "Hay que portarse bien y hacer caso" (Rafael, seguidor, 7 de mayo 2013). "Ahora estoy más concentrado en el grupo de Break Dance" (Diego, seguidor, 7 de mayo 2013). Dos adolescentes seguidores respondieron: "si nos gustaría ser líderes, pero, hay que darle tiempo (esperar la oportunidad). (Miguel y Felipe, 7 de mayo 2013).

Resumen de la pregunta 5

Sobre los patrones que surgieron producto de las entrevistas a los líderes adolescentes, se establece que ellos mayormente reconocen que el liderazgo y la capacidad para movilizar al grupo, se da por la aprobación y aceptación del grupo hacia ellos y sobre esta misma aceptación, ellos influyen a otros para ser escuchados, dar consejos y brindar sugerencias.

El liderazgo entre los adolescentes, visto como una capacidad en la cual ellos y ellas, van entregándose hacia el grupo (tiempo, recursos, disposición para servir, capacitación para el beneficio de otros), es parte del mismo proceso de desarrollo.

Por otro lado, la validación del liderazgo en los adolescentes entrevistados, proviene tanto de factores extrínsecos como intrínsecos. Es tan importante la auto-imagen y la auto-percepción que pueda tener el adolescente líder en función de sus acciones, así como el reconocimiento tanto de sus pares como de los adultos. Rojas (2011), opina que todos estos aspectos, factores internos como externos ayudan a los adolescentes líderes a “valorar sus cualidades, mejorando su autoestima, y a conocer mejor el entorno que le rodea, permitiéndoles tener una mayor confianza para desenvolverse” (p. 46).

Es probable que algunos de los adolescentes entrevistados puedan tener rasgos de un “líderes innato”, aunque la mayoría precisó que dicha

manifestación o reconocimiento, se comenzó a dar desde los doce años en adelante (cuatro menciones). Esteban líder, precisó que desde los nueve años, ya lo veían y se veía como líder. Pese a ello, hay un reconocimiento generalizado que el líder es líder y tiene la responsabilidad de equiparse para llevar a cabo su función.

Pregunta 6

¿Cuál crees que es tu estilo de liderazgo?

Nuevamente sobresale el valor del servicio como un calificativo adicionado a la definición de la primera pregunta. Las características y el estilo del liderazgo sugieren la importancia que este grupo de adolescentes líderes le dan a lo que es, lo que hace y se define de un líder.

Partiendo de las competencias que el club busca desarrollar y transmitir en los adolescentes, en este caso un liderazgo basado en el servicio como principio cristiano, no es de extrañar que los adolescentes líderes tengan este valor impregnado como un eje transversal para comprender que un líder sirve.

Servir

Tres adolescentes líderes, reconocen que su estilo de liderazgo es en función del servicio.

Roberto líder, habló sobre su estilo de liderazgo basado en la compasión y el servicio: "Me gusta tratar de ser compasivo tratando de ayudar a los otros del Club en diversas tareas" (14 de mayo 2013).

Para Sofía el liderazgo de servicio representa organización: "Mi estilo de liderazgo es ayudar a poner orden y ayudar a otros" (30 de abril 2013). Al igual que María: "Considero que mi estilo de liderazgo se basa en ayudar a otros" (30 de abril 2013).

Modelo

Al igual que las características de servicio, los adolescentes líderes consideraron importante manifestar un estilo de liderazgo basado en el modelo que pueden representar. Se rescataron tres menciones por parte de los adolescentes líderes.

Esteban, líder, reconoce que el observar a otras personas y adoptar sus actitudes como modelo ha sido una fuerte de influencia en su vida: "He aprendido a liderar al ver el ejemplo de otros líderes positivos, tanto adultos como adolescentes" (3 de mayo 2013).

También se observó que promoverse como modelo a observar, puede contribuir a influenciar y movilizar a otros: "Mi estilo es tratar de ser modelo para ayudar a otros a cumplir una tarea" (Jessica, líder, 7 de mayo 2013).

Sin embargo, el concepto de modelo como concepto para liderar no siempre tiene una connotación positiva. Cinco adolescentes de seis, seguidores que participaron en el grupo focal del 24 de mayo, reconocieron que son altamente influenciados tanto por modelos positivos como negativos. De hecho, estos cinco adolescentes hablaron de modelos tales como, cantantes, bailarines de Break Dance y deportistas, quienes no necesariamente son modelos de conducta moral o espiritual en la sociedad.

Cuatro adolescentes seguidores mencionaron a un familiar cercano como modelo porque ha hecho una contribución significativa a la familia. "Mi modelo es mi abuela porque se ha encargado de mantener a la familia unida" (Rebeca, líder, 7 de mayo 2013). "Considero a mi padre mi modelo porque la admiro y porque siempre me apoya" (Rafael, seguidor, 7 de mayo 2013). "Mi madre podría decirse que es mi ejemplo a seguir porque ha permanecido con nosotros, a pesar de que papá se fue" (Felipe, seguidor, 2 de julio 2013).

¿Consideran los adolescentes seguidores modelos a sus líderes adolescentes? ¿Son modelos externos basados en la apariencia o hay una referencia real como modelo?

Algunos lo consideraron así. Cinco menciones (tabla 7, pregunta 7), fueron entregadas por los adolescentes seguidores. Ellos

enfaticaron observar en otros adolescentes líderes un importante ejemplo de modelo, se destacan tres citas: “Me gusta el estilo de liderazgo de Roberto porque siempre aprendo mucho de Dios y de la Biblia, por su humildad lo considero modelo” (Pedro, seguidor, 2 de julio 2013).

“De los líderes aprendemos el ejemplo de ellos y algunos nos ayudan a conocer más de las cosas de Dios” (David, seguidor, 10 de mayo 2013).

Miguel opinaba que le gustaba el estilo de liderazgo de Maria porque es humilde e infunde respeto, eso es un buen ejemplo del cual muchos deberíamos aprender (Miguel seguidor).

Cuatro adolescentes seguidores hicieron referencia a dos clases de líderes en el club. Los modelos de los cuales podrían aprender (de Dios, la vida, etc.,) y los modelos que admiran por ser sus instructores de baile (modelos externos). Estos cuatro adolescentes pertenecen a un su-club de Break Dance dentro del club. “Reconozco a Diego (un seguidor) por ser el líder de Break Dance, pero en el grupo general a Esteban” (líder oficial). “Nos gusta el estilo de liderar de Diego porque siempre nos presiona, pero él un ejemplo porque es muy disciplinado y no nos pone a hacer cosas que él mismo no haga...” En el club Mayela, Sofía y Roberto (líderes oficiales), son buenas personas que deberíamos

tratar de imitar porque saben muchas cosas y buscan nuestro bien” (Taylor, David, Miguel, Juan).

Resumen de la pregunta 6

El servicio como una demanda cristiana, está altamente comprobada en la Biblia y de ella aprendemos que el servir no es una opción, es una demanda por amor al Señor. Jesús se coloca como modelo y ejemplo de servicio (Juan 13:15). Por ello, cualquier ministerio o programa con enfoque cristiano, debe fundamentarse en estos mismos principios y deberían ser establecidos en el grupo y en el liderazgo.

Aunado a lo anterior, el modelo de servicio también tiene una importancia humana y social. Vigotsky (1979), mencionado por Céspedes (2010), comenta que al otorgarle al niño, en este caso al adolescente, un valor (en este caso, servir), se logra un importante avance desde el aprendizaje memorístico y mecánico, hacia el significado del aprendizaje real y vivencial. Esto es lo que permite desarrollar en el adolescente un paradigma de lo que es un liderazgo basado en el modelaje positivo y en el servicio.

Pérez, Denicia y Campos (2004), definen que el liderazgo, el servicio y el modelaje son habilidades aprendidas, por lo tanto “cualquier persona puede perfeccionarlas a través de la práctica y el aprovechamiento de las

oportunidades que se presentan día a día, independientemente de su género, edad y condición social” (p.64).

El liderazgo centralizado en una persona con cualidades sobresalientes, especiales y casi únicas, es insostenible, pues cuando el líder falle, el grupo quedará acéfalo o desintegrado. Además, ningún adolescente así como un adulto posee todas las herramientas, ni habilidades o diversidad de dones para líder en todos los escenarios.

Esteban, líder adolescente, comprendía perfectamente esta última relación, él decía: “No todos son líderes en todo, por ejemplo si se requiere a un liderar en un grupo de matemáticas, esta persona tiene que tener conocimiento en matemáticas para hacerlo bien” (10 de mayo 2013).

Como se ha visto en esta investigación, el liderazgo adolescente, pese a sus limitaciones, ejercen cierta influencia importante en el desarrollo del club y en el resto del equipo. Esto permite potencializar a sus pares en procesos que permitirán la reproducción de nuevos adolescentes empoderados para que emerjan nuevos líderes basado en el servicio, tal como lo promueve el mismo club.

CAPÍTULO 5

Consideraciones y Recomendaciones

Introducción

En el presente capítulo se exponen las consideraciones y recomendaciones finales de la investigación realizada, sobre qué significa el liderazgo en los adolescentes hacia otros adolescentes y cuáles son las capacidades que tienen ellos, entre los doce a los diecisiete años de edad para participar como líderes de otros adolescentes en programas de desarrollo comunitario.

Gracias a los patrones que emergieron de las seis preguntas planteadas, el investigador encontró insumos para responder a la pregunta medular de este trabajo. Patton (2002) menciona que precisamente la identificación de patrones en los datos recolectados es una meta del trabajo investigativo cualitativo.

Sierra Bravo (1985), hace una acotación importante al señalar que una investigación permite estudiar un fenómeno social en su ambiente natural. En este sentido, el análisis del liderazgo ejercido por adolescentes hacia sus pares, fue determinante para la construcción de la definición y el análisis de las condiciones, cualidades y capacidades que ejercen los adolescentes del programa FundaVida, quienes se les ha catalogado como líderes.

¿Qué Significa para los Adolescentes ser Líderes de otros Adolescentes?

Para la mayoría de los adolescentes que participaron en la investigación, el liderazgo se define en términos concretos y prácticos y se orienta hacia las personas. Es por eso que para ellos el liderazgo significa la construcción progresiva de relaciones de confianza, las que permiten establecer vínculos relaciones y afectivos, los cuales son aceptadas por los otros adolescentes. Esto logra la colaboración mutua entre el líder y los seguidores y los seguidores hacia sus líderes adolescentes. "En ese sentido, el liderazgo relacional de los adolescentes es articulación, conectividad con la gente, con actores relevantes del contexto y con otras organizaciones" (Blejmar et al., 1998).

Yukl (2002) opina que en el liderazgo hay tres clases tendencias: "un líder orientado a la tarea, orientado a las relaciones y liderazgo participativo". En el caso del liderazgo orientado a las relaciones "se caracteriza por proveer apoyo y ayuda a sus seguidores" (p.118).

Sánchez, et al. (2006) respalda esta afirmación señalando que los adolescentes que lideran y que están orientados al servicio de sus pares, son reconocidos por los otros y ello permite desarrollar conexiones con el equipo, lo que garantiza afinidad y trabajo de los adolescentes hacia sus líderes y hacia el grupo.

Según los mismos entrevistados adolescentes, es líder aquel que progresivamente está desarrollando cualidades que le califican para ejercer influencia en procura y beneficio de los mismos miembros del equipo. Se identifica porque sabe escuchar asertivamente, guiar, dirigir, facilitar, mostrar honestidad, entre otras. Dichas conclusiones emergieron de las quince menciones de las entrevistas a los adolescentes líderes y los seguidores, quienes relacionaron el liderazgo con las cualidades ya citadas.

En la definición de liderazgo sugerido por los mismos adolescentes, también evidenciaron otras tendencias que tienen que ver con el liderazgo y la orientación hacia el cumplimiento o la realización de las tareas, pese a que la mención fue baja, aun así fue sugerida y se mencionará más adelante.

Gaytan 1998, citado por Alfageme, et al. (2003), menciona que el liderazgo en los adolescentes como realidad social, se entienda en la dimensión correcta de lo que ellos son capaces de hacer y realizar según sus capacidades.

Contrario a un concepto que se ha generalizado en donde se asume que los adolescentes no quieren o no buscan el apoyo de los adultos, lo cual es un estereotipo negativo (Alfageme, et al., 2003), en los adolescentes que participaron de la investigación, ellos reconocen el

aporte de los adultos y la seguridad que pueden brindarles para complementar sus falencias que ellos mismos identificaron.

Pero cuando los adultos por diferentes razones, ya sea de forma consciente o inconsciente, omiten la participación activa de los adolescentes, por ejemplo, a la hora de programar, planificar o ejecutar, es cuando los adolescentes se sienten excluidos. Los entrevistados adolescentes afirmaron que es cuando el adulto se puede volver obstáculo porque no le permite desarrollar sus cualidades de líderes.

Mayela una adolescente líder lo afirmaba con su declaración: "A veces los adultos pueden ser obstáculo para nuestro liderazgo porque nos limitan y no creen en nuestras capacidades" (10 de mayo 2013). O en el caso de Sofía una líder, quien opinaba: "Los adultos por ser adultos ejercen mayor influencia sobre los menores y porque tienen más experiencia, el problema es que ellos creen saberlo todo y por eso no escuchan a los menores" (21 de mayo 2013).

Por supuesto, el adulto que expresamente desea servir y trabajar con los adolescentes, no busca ser tropiezo, pero el hecho de no saber precisar su rol como facilitador, tener ideas preconcebidas, en muchos casos reducidas, de lo que es el adolescente y sus características o, la falta de herramientas efectivas para estrechar vínculos con ellos, podría

estar creando barreras en vez de puentes de comunicación intergeneracional.

Nuevamente, este nivel de integración entre el adolescente y el liderazgo, es en función de su edad, experiencia y madurez, algo que no puede omitirse. Stephenson et al. (2004) adicionan que de un bebé no se puede esperar decisiones lógicas, ni que un niño de siete años asuma responsabilidades de los adultos.

Además, el estudio determinó que el liderazgo que pueden ejercer los adolescentes, en este caso, de doce a diecisiete años y entre sus pares; requiere del acompañamiento de las personas adultas, es una propuesta que se fortalece con el apoyo de ellos, pero respetándose los espacios diversos espacios. Alfageme (2003) menciona que no se trata de crear espacios donde los adolescentes jueguen a ser adultos ajenos de la realidad social, sino de habilitar espacios dentro del propio entorno de los adolescentes, facilitando la relaciones entre iguales y entre adolescentes y adultos. Un indicador importante que colabora en la comprensión de los adolescentes y sus capacidades para liderar, se encuentra en la Escalera de Roger Hart, citada por Rojas (2011), pues provee una orientación clave del nivel que los adolescentes se encuentran con respecto a sus capacidades, pero también en relación a las oportunidades que están encontrando por parte de los adultos para liderar.

El investigador pudo medir luego de las visitas de campo, las entrevistas con los adolescentes, las charlas con los directores, entre otras, que los adolescentes en el club, a quienes se les llaman líderes, se ubican en el peldaño 4 de la escalera de Hart:

“Acción con los adolescentes. Hay una integración más directa entre los adultos y los adolescentes. Los adolescentes planifican, coordinan y ejecutan” (Rojas 2011).

¿Significa esto que los adolescentes en el club por no estar en el nivel 5, no se les pueden catalogar como líderes? El investigador opina, al igual que otros versados en el tema, que si los adolescentes del programa han logrado superar los primeros niveles (1 al 3), hay mayor evidencias que respaldan una real participación activa y un protagonismo donde los adolescentes empoderados están organizando, movilizan a sus pares, ejerciendo influencia positiva sobre el grupo, les acompañan e inspiran a los seguidores, en dado caso, se les puede catalogar como líderes adolescentes (Alfageme et al., 2003).

El investigador vuelve a recordar el caso de un adolescente quien tuvo la capacidad para organizar, movilizar a sus pares, y ejercer influencia positiva sobre ellos logrando un buen resultado: “Cierta vez teníamos que organizar a los adolescentes para ir a sembrar árboles, delegué las funciones pero algunos adolescentes no llegaron el día

asignado con las herramientas que necesitábamos. Entonces los reuní a todos y les hice ver que el proyecto no iba a salir bien por la irresponsabilidad de otros, pero gracias a las ideas del grupo pudimos encontrar otros materiales y herramientas y todo salió bien” (Esteban, líder, 2 de julio 2013).

Aunque, el investigador propone al igual que otros autores, se debe tener cuidado con la perspectiva con que se mida o compare su liderazgo, pues se puede caer en una etiqueta que no es la más apta o apropiada en delegarles a los adolescentes en cuanto a sus responsabilidades, funciones y atribuciones, para las cuales ellos no necesariamente están preparados para asumir.

Debemos readecuar nuestra visión sobre los líderes adolescentes. Ellos son adolescentes que requieren formación, experiencia, madurez y por supuesto el acompañamiento de los adultos. A la vez, se les debe permitir seguir siendo adolescentes con las características típicas de su edad, pero con capacidad para ser líderes en sus realidades inmediatas y en sus contextos particulares (Cajiao et al., 1998).

La participación de los adolescentes como líderes, se reitera, no niega el papel vital de los adultos ni supone que estos deban renunciar a sus responsabilidades. Antes bien, promueve un diálogo y un intercambio

beneficiosos. Los adolescentes y los adultos tienen la responsabilidad mutua de trabajar juntos (Unicef, 2002).

Los adolescentes líderes entrevistados, reconocen que por ubicarse en edades similares a los otros adolescentes seguidores, pueden integrarse con sus seguidores y efectuarse una mejor comunicación efectiva y por ende, una mayor influencia a la hora de ejercer su liderazgo. Esta empatía por edad, es lo que Konterllnik (2010), observa como un importante referencia en la construcción de la identidad adolescente.

La integración entre adolescentes facilita la relación de pertenencia en donde al ser parte de algo, expresado en la grupalidad, el adolescente mostrará mayor interés y deseos de colaborar para sacar las tareas que se proponga el equipo con el apoyo del liderazgo.

Si bien, así como hay ventajas, los mismos adolescentes líderes entrevistados reconocen que hay desventajas por la edad, la falta de conocimiento y experiencia, que pueden ser atenuantes negativos para la credibilidad de su liderazgo por parte de los seguidores adolescentes.

Aunque el investigador observó que esto es un factor relativo y no tan observable por parte de los seguidores adolescentes. Ninguno de los adolescentes seguidores hizo mención de la edad o la madurez para seguir a sus líderes, se basaron en la importancia de orientar el liderazgo en acciones ya descritas tales como, la capacidad para

escuchar, aprender, aconsejar, influenciar y las actitudes de liderar tales como, la transparencia, el ejemplo y la humildad.

Precisamente los adolescentes participantes reconocieron la humildad es mucho más relevante que otras cualidades, esta fue una mención muy alta por parte de los adolescentes líderes, como los seguidores.

La humildad se entrelazó mucho con el componente de servicio pues se requiere humildad tanto para escuchar, dirigir y aconsejar, así como para dejarse liderar.

Otro factor que los adolescentes también anotaron, es que un líder debe tener capacidad para organizar y resolver conflictos. Como pudo observar el investigador y se anotó en el capítulo 4, las capacidades para organizar y resolver los conflictos, al menos dentro de la perspectiva de los adolescentes seguidores, tiene un sentido relacionado con aspectos lúdicos y con los vínculos efectivos, más que de carácter técnicas.

Las capacidades para resolver conflictos se aproxima a la seguridad que los adolescentes seguidores encuentran al recibir orientación, acompañamiento, ser escuchados y atendido, por sus líderes adolescentes. Por lo que se establece que para los adolescentes seguidores más que líderes con capacidad gerencial, ellos valoran las relaciones estrechas de amistad, donde el líder es un amigo y no un jefe.

La mayoría de los participantes líderes adolescentes opinaron que el reconocerse como líderes incluye varios procesos: a) la confirmación de los adultos hacia ellos como líderes b) la validación de los otros adolescentes seguidores b) la habilidad para ejercer influencia y movilizar a sus pares.

Para los adolescentes la afirmación de otros y de ellos mismos, es decir, la auto-imagen, la auto-percepción y aceptación es sumamente importante porque afianza la identidad del adolescente. Rojas (2011), dice que es normal que los adolescentes puedan auto-valorar sus cualidades porque esto mejora su autoestima y les ayuda a afianzar su confianza para desenvolverse en los diversos escenarios que forman parte.

Los líderes adolescentes también reconocieron que desde muy pequeños ya otros les veían rasgos de liderazgo, pero fue aproximadamente entre los doce años de edad. De ser así, se confirma la opinión de los especialistas al asentar que en el desarrollo humano las funciones del cerebro se producen una mayor aptitud emocional, las habilidades físicas y mentales, el pensamiento abstracto y la madurez progresivamente va alcanzando sus mayores desarrollos después de los doce años hasta los dieciocho años (Unicef, 2010).

No por ello se puede desconocer el valor que aporta el hogar, la escuela, la iglesia y otros espacios donde el joven se desarrolla y

adquiere herramientas para la vida. El investigador tuvo la oportunidad de hablar con un adolescente líder de catorce ajeno al club, quien mostró más capacidad de pensamiento lógico y abstracto, aún más que otros adolescentes líderes del club de diecisiete años. Sin embargo, las condiciones y ventajas de estos adolescentes no son las mismas.

Mientras, este adolescente proviene de un hogar de clase media, asiste a un colegio privado y tiene el apoyo de ambos padres. Pero en el caso de los adolescentes del club, son de un estrato social bajo, muchos han dejado sus estudios o están repitiendo por segunda o tercera vez algún grado escolar y la mayoría adolecen de la presencia de ambos progenitores, como se determinó en la "Descripción de la población meta" (capítulo 3, página 53).

Muchos de los adolescentes líderes consideran que su estilo de liderazgo está basado en el servicio y en la oportunidad de ser modelo o ejemplo a seguir. Los seis adolescentes líderes entrevistados lo concluyeron así, según los patrones emergentes. Para Sofía, líder adolescente, el liderazgo de servicio representa organización: "Mi estilo de liderazgo es ayudar a poner orden y ayudar a otros" (30 de abril 2013). Al igual que María líder: "Considero que mi estilo de liderazgo se basa en ayudar a otros" (30 de abril 2013).

Los adolescentes líderes son conscientes lo que implica asumir un cargo en este sentido: "Es una gran responsabilidad ser líder pues tienes

que dar el ejemplo y otros te están observando” (Jessica, líder, 24 de mayo 2013).

Como se reiteró, el investigador notó que este estilo proviene de los valores y la formación que ellos han ido absorbiendo del club donde se están formando, ya que como ministerio cristiano busca formar afianzar en ellos el valor del servicio.

Gracias al modelo de liderazgo orientado al servicio, los adolescentes líderes están ayudando a sus seguidores a tener un acercamiento con Dios y su Palabra, tal como se evidenció en este mismo capítulo al inicio. Esto ayuda a que en la práctica se establezcan relaciones más horizontales de los líderes adolescentes y los seguidores.

Se es consciente que dicha afirmación lleva a concluir que es más viable pensar que los líderes adolescentes del club, es un liderazgo más de grupo que de personas, aunque por supuesto, no se desconoce que en ciertos momentos, los adolescentes como líderes, resultan relevantes para los cambios (Blejmar et al., 1998).

Limitaciones del Estudio

1. Factor de tiempo

El investigador inició con una población meta determinada, pero por razones ajenas a su persona, tuvo que cambiar de grupo. Esto

representó un atraso significativo, aunque fue resuelto en gran parte, al realizar dos visitas de campo por semana al terreno de investigación.

2. El número de entrevistas

Tal como se precisó en el capítulo 4, se tomó una muestra con seis adolescentes líderes y con seis adolescentes seguidores. Por recomendación del profesor, el investigador entrevistó a cuatro adolescentes más (seguidores), lo que representó un 50 % de los miembros del club. No se podía entrevistar a más adolescentes líderes pues el club solo contaba con seis líderes menores de edad y el trabajo se focalizó en las edades de doce a diecisiete años.

3. Ganar la confianza de los adolescentes

Al principio no fue tarea sencilla para el investigador lograr la apertura y aceptación de los adolescentes, lo que estaba perjudicando la calidad de las entrevistas con ellos. No obstante, el que el investigador llegará con más frecuencia al club y participara con los adolescentes en los juegos y dinámicas, permitió ganar la confianza de los adolescentes y por ende, mejoró significativamente las entrevistas realizadas.

4. Limitación del grupo focal

El investigador observó que durante el grupo focal la entrevista con los adolescentes seguidores se apoyaban en las respuestas que

suministraban los primeros adolescentes que opinaban. Por ello al principio se encontró patrones de respuestas iguales. El investigador tuvo que re-orientar al grupo focal y complementar la información con entrevistas posteriores.

5. Replantear las preguntas

El investigador en varias ocasiones tuvo que hacer ajustes a las preguntas formuladas tanto a los adolescentes líderes como a los seguidores ya que al inicio algunas no fueron claras ni precisas para ellos.

6. El ambiente de procedencia de los adolescentes

Conocer el hogar y a los padres de los adolescentes entrevistados supone un valor agregado para una mejor comprensión de los adolescentes y su contextos particulares, algo que no se hizo. No obstante, el investigador tuvo cierto nivel de acercamiento gracias a las conversaciones, las entrevistas con los adolescentes, las observaciones de campo y las charlas con los directores, lo que ayudó a formarse una aproximación del perfil de los participantes.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Hernández et al. (2010), establecen que en esta parte se derivan las conclusiones, se hacen recomendaciones para otras investigaciones.

Estas mismas surgen de la investigación realizada sobre el liderazgo de los adolescentes.

Primero, La escalera de Hart es una buena herramienta para verificar el involucramiento y la participación activa de los adolescentes. No obstante, el investigador reconoce que los adolescentes líderes de este trabajo están en el nivel 4. ¿Qué características y cualidades expresan los adolescentes líderes en el peldaño 5 de la escalera de Hart? Se considera importante ampliar una investigación con otros grupos de adolescentes que puedan estar en el peldaño más alto para hacer comparaciones relevantes de los adolescentes liderando en este nivel.

Segundo, el investigador observó en la dinámica del club hay jóvenes seguidores altos y corpulentos entre los 18 años o más, que con mucha naturalidad y sin reproche, se ajustaban a las disposiciones de algunos líderes adolescente con menor edad y presencia física. En dado caso ¿Cómo se interpreta la obediencia voluntaria de los jóvenes mayores hacia adolescentes menores? Se considera de provecho entrevistar a estos jóvenes mayores para comprender por qué ellos están dispuestos a obedecer y acatar las órdenes y si es una cuestión de autoridad ganada o autoridad impuesta.

Tercero, ¿cómo las condiciones y el entorno favorables o desfavorecen el desarrollo del potencial del liderazgo adolescente? El trabajo confirmó que el nivel de integración y liderazgo incide en la edad, la experiencia y la madurez de los adolescentes. A la vez, el investigador constató que hay adolescentes líderes con más madurez que otros, pero la clave se encuentra en el entorno y las oportunidades que este adolescente encuentre en su hogar, escuela, etc., sería de provecho realizar una investigación con otros grupos de adolescentes de otros contextos sociales para evaluar y comprender dichas fenómenos.

Cuarto, la labor del club FundaVida está encausada a formar líderes siervos desde las actividades, las dinámicas y la filosofía cristiana orientada por el club. Se plantea la interrogante ¿si el club se concentrara en brindar otras competencias a los adolescentes, existiría las posibilidades de desarrollar el potencial de liderazgo en otras áreas, tales como un liderazgo orientado hacia la participación o hacia las tareas de manera más específico?

Quinto, ¿cómo apoyar a los adultos, padres, maestros, directores, a la comprensión de la identificación y empoderamiento del liderazgo de los adolescentes? Se confirmó en la investigación que se requiere el acompañamiento de adultos para crear dinámicas intergeneracionales, sin embargo, es exigua la literatura en esta línea, por lo que se

considera necesario más investigaciones que logren convertirse en herramientas para la formación del liderazgo adulto.

Sexto, aunado a la observación anterior, ¿Cómo apoyar a los adolescentes líderes a formar a sus pares? Se reconoce que hay material que brega con las competencias de los adolescentes liderando a otros adolescentes, pero una gran mayoría de estos insumos describen los conceptos filosóficos y teóricos, mientras que hay se considera faltan ejemplos y pautas prácticas para apoyar la labor de los adolescentes liderando a otros adolescentes. Un estudio con intenciones de crear materiales se hace necesario.

Los Pasos Siguietes

Ante las recomendaciones futuras identificadas y la relación ministerial que el investigador mantiene con el tema de la niñez y la adolescencia, se reconoce la importancia y la necesidad de seguir inquiriendo y profundizando en tópicos afines, por lo que se plantea:

1. El investigador continuará visitando y estudiando el comportamiento y las relaciones de los adolescentes líderes y los seguidores en el club para ampliar los conocimientos sobre este tipo de relaciones.

2. El investigador plantea las posibilidades de realizar otras investigaciones con por lo menos 3 grupos de adolescentes utilizando el mismo proceso metodológico de esta investigación.

3. Los hallazgos de esta investigación se pretenden utilizarlos para la creación de artículos y escritos que puedan fortalecer la comprensión de lo que es el abordaje del liderazgo entre adolescentes.

Pensamientos Finales

El planteamiento de los adolescentes liderando a otros adolescentes, requiere del esfuerzo adicional y específico por parte del mundo adulto. Los adultos son los referentes y los responsables de ofrecer a los menores de edad direccionalidad, contenido y un horizonte que se complemente con las acciones y deseos de los menores de edad.

Esto es en sí mismo un desafío para un programa o proyecto de intervención con y por los adolescentes. Se puede contar con todas las buenas intenciones del caso, pero si una propuesta no contemplan las aspiraciones de los adolescentes, dichas acciones podrían concluir en alejamiento, desmotivación y falta de interés de los adolescentes, y si participan lo harán más a la fuerza o atraídos por otros motivos menos sostenibles.

Por ello, no se puede invisibilizar o despreciar el potencial del liderazgo adolescente, el cual pese a ubicarse en otra óptica o

perspectiva diferente a de los adultos, como se ha señalado, ellos son una importante fuerza activa que permite la integración de los adolescentes hacia acciones concretas que fortalecen su identidad y el desarrollo de sus liderazgos.

Se reafirma que a los adolescentes líderes no están en su deber de participar en aquellas cuestiones que directamente requieren de la intervención de los adultos, tales como la resolución de conflictos vinculados a aspectos legales, éticos, morales, entre otros, donde es obvio, las personas adultas son los que tienen la capacidad para intervenir. Blejmar et al. (1998) opinan: "Si bien el proceso de las decisiones tiene características y momentos participativos, en el sentido de intercambiar opiniones y argumentaciones para influir en las decisiones finales, no cabe duda de que éstas son responsabilidad de los adultos" (p.39).

En dado caso, dichas limitaciones del potencial adolescente no constituye el desconocimiento o la ausencia de su liderazgo, sino las limitaciones de fondo por la realidad de sus contextos inmediatos.

El apoyo que los adolescentes líderes apoyando a sus pares, bajo el respaldo de los adultos, confirma el involucramiento real donde se logra que ellos acompañen, sean ejemplo e influyan positivamente a

otros adolescentes y gracias a ello, el grupo es movilizado hacia el cumplimiento de las metas en un programa.

El liderazgo de los adolescentes es un recurso que las iglesias y ministerios que trabajan con estos grupos deben considerar. Aunque siempre ha de preguntarse: ¿Es real o es decorativa esta participación? De ser decorativa, ¿cuáles son las limitaciones o dudas que restringen el involucramiento activo de los adolescentes?

¿Será la ausencia de herramientas para el empoderamiento? O ¿los paradigmas adultocentristas que impiden aprovechar el potencial que subyace en los adolescentes? (reconociendo que donde hay adolescentes es posible encontrar a líderes pese a que necesiten orientación y capacitación).

Sea las razones que sean, es importante señalar, que abrir espacio para la participación y el protagonismo de los adolescentes es también vincularlos a las acciones de Dios y reconocer que ellos también pueden ser agentes de cambios para la gloria de Dios.

ANEXOS

Carta solicitud

14 abril 2013

Estimado

Álvaro Sánchez Pérez

Director de la fundación

Funda Vida

Presente,

Estimado señor Álvaro, tal como le había compartido anteriormente, me encuentro en el último año de mi carrera del programa: ProMeta (Programa de Maestría en Estudios Teológicos Accesible), con sede en San José, Costa Rica.

El tema que escogí para mi tesis es: "El Liderazgo de los Adolescentes entre los doce y diecisiete años de edad en el desarrollo de Programas Cristianos".

Esta tesis tiene como fin conocer y evaluar las características, habilidades y estilo del liderazgo en los adolescentes liderando a sus pares.

Como parte de mi tesis, tengo que realizar una investigación de campo con algún grupo de adolescentes con las edades ya señaladas.

Me gustaría solicitarle su autorización para realizar esta investigación en el programa de Funda Vida en Alajuelita.

Esto implicaría estar visitando, observando y entrevistando a los adolescentes del programa y contar con su apoyo en la selección de los adolescentes participantes.

Los resultados de esta investigación son de carácter confidencial y no serán socializados para otros fines. Además, los nombres de las personas menores de edad serán cambiados como política de protección.

Agradecería el apoyo que usted y el equipo de trabajo me puedan brindar.

Atte.

Alexander Cabezas Mora

Cédula 2-410-866

Formulario de preguntas a los adolescentes líderes

Preguntas Abiertas	
Datos Generales:	
1.	Nombre y apellidos.
2.	Fecha de nacimiento.
3.	Dirección.
4.	¿Con quién vive? (Madre, padre, ambos, otro familiar, etc.)
5.	Último grado escolar.
6.	Tiempo de estar vinculado en el programa.
Preguntas Exploratorias	
1.	En tus propias palabras, ¿Qué significa el liderazgo en los adolescentes?

2. ¿Encuentran obstáculos y /u apoyo los adolescente para ejercer su liderazgo por parte de los adultos?
3. ¿Qué ventajas y desventajas encuentras al ejercer un liderazgo con los otros adolescentes?
4. ¿Qué características y cualidades deben tener los adolescentes para liderar?
5. ¿Cómo sabes que eres líder?
6. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que crees tener?

Formulario para el grupo focal con los adolescentes seguidores

Nombre de entrevista dos	¿A quien admira más?	A su entender, ¿Qué significa el liderazgo en los adolescentes?	¿Cuáles deberían ser las características que tienen los líderes?	¿Cuál debería ser la participación de los adultos en el club?	¿Qué piensan del liderazgo que tienen otros adolescentes en el club?	¿Por qué se necesitan a los líderes adolescentes en el programa?	Observaciones
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Lista de Referencias

Alfageme, Raquel Cantos, Martínez, Marta. (2003). De la participación al protagonismo, propuesta para la acción. Madrid

Arróliga, Centeno, González Martínez y otros. (2010). *Incidencia de niños, niñas y adolescentes como ciudadanos/as activos/as en Nicaragua. Managua, Nicaragua*: Save the Children. Managua: Nicaragua.

Blejmar, Bernardo, Nirenberg, Olga y Perrone, Nestor. (1998). *La juventud transformador conceptos y estrategias en mundos inciertos y turbulentos*. Organización Mundial de la Salud. Fundación W. K. Kellogg

Brewster Dan. (2005). *Niñez, Iglesia y Misión. Libro de recursos para trabajadores en desarrollo infantil cristiano EEUU*: Compassion International.

Bosch, Pujadas, Mireia. La Psicología del Desarrollo Humano en las etapas más vulnerables e Influenciables del Individuo (2008).
Sustraído el 9 de julio 2013 en,
<http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20TRABAJO%20SOCIAL/03/Psicologia%20Evolutiva/mire>

ia%20bosh,%20EL%20DESARROLLO%20DE%20LA%20PERSONAL
IDAD.pdf

Burch, Greg. (2009). *Un Estudio de Caso Descriptivo del Proyecto Encuentro Temprano en Cochabamba, Bolivia, con Énfasis en Protagonismo de la Niñez y la Adolescencia*. San José, Costa Rica.

Cajiao, Crowley, García y otros. (1998). *La participación de niños y adolescentes en el contexto de la Convención sobre los derechos del niño: visiones y perspectivas*.

Calderón, Beltrán, Javier. (s.f). *De la doctrina de la Situación Irregular a la Doctrina de la Protección Integral*. Sustraído el 20 de abril 2013 en <http://escribiendoderecho.blogspot.com/2008/11/de-la-doctrina-de-la-situacin-irregular.html>

Castro, M. Jorge, Cussiánovich, V, Tejada, R, Luis, Valencia, Jorge, Figueroa, Elviara. *Participación de los niños y niñas*. (2009). Instituto de Formación de Educadores de Jóvenes, adolescentes y Niños Trabajadores de América Latina y el Caribe. Lima: Perú.

Céspedes Alvarado Doris. (2010). *El significado psicosocial de las capacitaciones en derechos humanos de la niñez. Un estudio de*

casos: Costa Rica, Chile y República Dominicana. San José, Costa Rica: Ediciones Universitarias.

Cohen Imach de Parolo, Silvina (2009). *Infancia y niñez en los escenarios de la posmodernidad*. Ponencia presentada en el IV Congreso Argentino de Salud Mental, Buenos Aires, Argentina.

Corvera, Nicolás. (2011). *Participación ciudadana de los niños como sujetos de derechos*. Revista: Persona y Sociedad / Universidad Alberto Hurtado. Vol. XXV / N° 2 / 2011/

Cussiánovich, Alejandro, Diego Silva Balerio. (2006). *Traducir las infancias: las Prácticas educativo-sociales en contextos adversos a la niñez*: Buenos Aires. Revista Novedades Educativas N°184

Cussiánovich, Alejandro (2005). *Participación ciudadana de la infancia desde el paradigma del protagonismo*, Revista. Lima, Perú: NATS números 13 y 14

Cussiánovich, Alejandro, Erika Alfageme, Fabricio Arenas, Jorge Castro y José Cussiánovich, Alejandro (1995). *Un vistazo a la historia de la organización Infantil*. (Tomado de Elementos para una reflexión sobre Protagonismo Infantil, y de la entrevista realizada en CEIPA).

- De Tejada M. Ríos P. y Silvia A. (2004). *Las teorías Vigentes del Desarrollo Humano*. Venezuela, Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Feudepuel.
- Díaz y Ortiz. (2005). *La entrevista Cualitativa*. Universidad Mesoamericana, Cultura de Investigación Universitaria.
- Donas, Solum Burak. (2001). *Adolescencia y juventud en América Latina* Compilador; Cartago: Libro Universitario Regional, San José, Costa Rica.
- Fernández Núñez, Lissette (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Institut de Ciències de l' Educació. Universitat de Barcelona, España.
- Figuroa, S, Elvira. Participación de los niños y niñas balance a los veinte años de la convención. (2009). Instituto de Formación de Educadores de Jóvenes, Adolescentes y Niños trabajadores de América Latina y el Caribe. Lima, Perú.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2002), *Adolescencia una Etapa Fundamental*. Unicef. Nueva York.
- Galiano Maritan, G. (2012). *La convención de los derechos del niño como tratado de derechos específicos de la niñez y la*

adolescencia, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, Sustraído el 20 de noviembre 2012 en www.eumed.net/rev/cccss/19/

Goetz, J. P. y M. D. LeCompte. (1988). *Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa*. Madrid: Ediciones Morata, S.A

Gutiérrez, Gustavo. (1989). *El Dios de la Vida*. Lima: CE

Harrison, F, Everret. (1971). *Comentario Bíblico Moody*. (trad. Daniel E. Hall). Editorial Portavoz. Grand Rapids. EEUU.

Harry Shier, Marisol Hernández, Meyslin Centeno, Ingrid Arróliga, Meyling González. (2011). *Incidencia de niños, niñas y adolescentes como ciudadanos/as activos/as en Nicaragua: Metodologías, modalidades y condiciones facilitadoras para lograr impacto real*. República Dominicana.

Hernández Molina, Mailin Eglee. (2005). Tesis de grado. *Opinión del docente sobre el liderazgo en niños de educación preescolar*. Universidad de los Andes, Escuela de Humanidades y Educación. Mérida, Venezuela.

Hernández, Sampiere, Roberto, Collado, Fernández y otros. *Metodología de la Investigación*. (1991). Colombia: Panamericana. Formas e Impresos S.A.

Hernández, Sampiere, Roberto, Collado, Fernández, Carlos, Baptista, Lucio, María del Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: El Comercio S.A. quinta edición.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, Rodrigo. (2001). *La Participación como acción creadora*. Proyecto: "Protección y Promoción de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes en el Sistema Interamericano" Manual de herramientas para promover y proteger la participación de niños, niñas y adolescentes en las Américas. Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes (IIN). Sustraído el 15 de octubre del 2013 en: www.iin.oea.org

Jamieson, Roberto A, Fausset, David Brown. (2003). Comentario Exegético y Explicativo de la Biblia. Tomo I. El Antiguo Testamento. (Traductores: Jaime C. Quarles, Lemuel C. Quarles, José M. Rodríguez, Juan B. Garaño, Francisco Macías. Casa Bautista de Publicaciones. El Paso Texas. E.E.U.U.

Kastberg Nils, Alvarado Ruth, Sánchez Cetina (2007). *Seamos como niños. Pensar teológicamente desde la niñez latinoamericana*. Buenos Aires: Kairos

Konterllnik, Irene. (2000). *La participación de los adolescentes:*

¿Exorcismo o construcción de ciudadanía? UNICEF. Losada,
Buenos Aires.

Krauskopf, Dina. (1998). *Dimensiones críticas en la participación social de las juventudes. En publicación: Participación y Desarrollo Social en la Adolescencia.* San José: Fondo de Población de Naciones Unidas. Sustraído el 20 de noviembre del 2012 en:

<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cyg/juventud/krauskopf.pdf>

McIntosh, Tim. (sf). *Liderazgo al Estilo Peruano: Cómo los peruanos definen y practican el liderazgo.* Azul Publicaciones: Lima, Perú.

Marrero, E. (1996). *El Líder-Los Liderazgos.* Mérida, Universidad de los Andes. Manual de Trabajo: Caracas: Venezuela.

Mayán María J. (2001). *Una Introducción a los Métodos cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Profesores y Estudiantes.*

Traducción e introducción de Cesar Cisneros Puebla. Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México. Sustraído el 20 de noviembre 2012:

<http://www.ualberta.ca/%7Eiiqm//pdfs/introduccion.pdf>

Meza, María José, Navarro, Luisa Maria, Caballero, Ines y otros. *Modelo Operativo de Desarrollo Holístico en Redes de Niñez, Adolescencia y Juventud*. (2011). Visión Mundial, Honduras.

Mijares Libia. (2010). *Estrategia Docente para Explorar Inclinationes Hacia la Lectura en la Etapa II de Educación Básica*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Central de Venezuela. Estado Bolívar, Venezuela.

Moreno, Gilda y Valencia, Laura. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar Herramientas de trabajo* (Publicado originalmente bajo el título: Improving School Leadership: The Too kit. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Sustraído el 15 de noviembre 2012 en: www.oecd.org/edu/schoolleadership.

Latorre, Rey-Ardid, Guillermo. (2013). Sustraído el 14 de junio 2013, en *Liderando personas*.
<http://guillermotomasreyardid.blogspot.com/2013/04/liderando-personas-el-lider-resonante.html>

Lawrence E. Shapiro (1997). *La Inteligencia Emocional de los Niños*. Vergara Editor, S.A. México, 1997.

Olivia, Hernandez, Parra. (2008). *La Promoción del Desarrollo Adolescente: Recursos y estrategias de intervención*.

Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación
Universidad de Sevilla. Sevilla, España.

Palomero, Emilio, José. (2012). Sustraído el 15 de junio 2013, en El Valor de los Juegos, <http://aufop.blogspot.com/2012/03/el-valor-del-juego-en-el-desarrollo.html>

Palomino, Leiva. (2010). *La entrevista Cualitativa*. Sustraído el 10 de noviembre 2013, en <http://www.slideshare.net/marthaliliana/la-entrevista-cualitativa>.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand. Oaks, CA: Sage.

Pérez, M, Ledesma, J, Denicia, A. Torres, L. y Campos. (2004). *Guía Capacitación Sobre el Liderazgo Adolescente*. México: IMSS

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2008). *Diagnósticos sobre seguridad ciudadana en diez cantones de Costa Rica: Alajuelita*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 1a ed. San José, Costa Rica.

Ríos Barrientos Grimaldo y Eduardo Lascano Ramón. (2000). *Protagonismo Infantil: Aspectos conceptuales y estratégicos*. Sustraído el 13 de julio 2012 de <http://www.imagine.com.ar/yachay/protagonismo.htm>).

- Rojas, Ana Teresa. (2011). Participación de los Niños, Niñas y Adolescentes en la Educación. Derechos Humanos Paraguay.
- Rojas Viñales, Ana Teresa. (2011). *La participación de la niñez y la adolescencia desde dos realidades distintas*. San Ignacio Guazú y San Roque.
- Sánchez, Inmaculada, Olivia Queija, Alfredo, Parra, Águeda. (2006). Empatía y conducta prosocial durante la adolescencia. *Revista de Psicología Social*.
- Sánchez Carbajal, Blascina de Jesús, Kocchiu Yi. Esperanza Daysi Flores, González, Mario Francisco. (2006). *Los Gobiernos Escolares y Estudiantiles en Honduras: Estudio de su organización y Funcionamiento en municipios de cinco departamentos de Honduras*. UNICEF. Honduras.
- Sandoval, Casilimas, Carlos A. (2002). *Investigación Cualitativa*. Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior, ICFES. Bogotá, Colombia.
- Segura, Harold. (2006). *Un niño los pastoreará. Niñez, teología y Misión*. San José, Costa Rica: Editorial Mundo Hispano

Segura, Harold. (2012). *Niñez, Adolescencia y Misión Integral* (Capítulo 7, Servir como Jesús. Liderazgo de servicio y ministerio con la niñez).

Buenos Aires, Argentina: Ediciones Karios.

Serbia, José María (2007). Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Hologramática- Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ - Año IV,

Número 7, V3 (2007), pp. 123 – 146. Sustraído el 5 de mayo

2013 de: www.hologramatica.con.ar o

www.unlz.edu.ar/sociales/hologramatica

Silva Balerio, Diego, Jorge Cohen, Silvana Pedrowicz y equipo. (2003).

Investigación sobre las infracciones juveniles y las sanciones judiciales aplicadas a adolescentes en Montevideo, DNI – UNICEF, Montevideo.

Stephenson, Gourley y Miles. (2004). *La participación del niño*. (Trad.

Elisa Padilla, Manuel Serrano, Carmen Brauning, Alison Coz.

Tearfund. Londres, Inglaterra.

Suriel, Altagracia (2006). *Derecho a la Participación de los Niños, Niñas y Adolescentes Guía Práctica para su Aplicación*. Santo Domingo, República Dominicana: Editora de Colores, S. A.

Tonucci, F. (1977). *La Investigación como Alternativa a la Enseñanza*.
Cuadernos de Educación, 1, 43. Caracas. Cooperativa Laboratorio
Educativo.

Unicef (2011). *Estado Mundial de la Infancia. La adolescencia una época
de oportunidades*. (Trad. Carlos Perellón). Sustraído el 5 de enero
2013 en www.unicef.org/spanish

Visión Mundial. (s.f.). Rescatado de [http: www.visionmundial.
Org.do/visionmundial.php?id_722](http://www.visionmundial.Org.do/visionmundial.php?id_722)